

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 09 (47) 2019

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



340 млн
руб.

сэкономило ОАО «РЖД»
за счёт эффективного
оздоровления работников
и снижения числа случаев
заболеваний



Цифровая модель

КАК УПРАВЛЯТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
СТР. 26



реклама

- ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО В ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ – ОАО «РЖД»;
- ЧТОБЫ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ;
- ЧТОБЫ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ, ЗНАЯ, ЧТО ГОТОВЯТ ВЛАСТИ, НУЖНО ИМЕТЬ НАШУ ГАЗЕТУ ПОД РУКОЙ ДОМА И НА РАБОТЕ.

Не забудьте подписаться на «Гудок»

«ГУДОК» ВСЕГДА С ВАМИ!

Ежедневная подписка для предприятий, компаний и других юридических лиц по телефонам: (499) 262-89-69; (495) 624-52-37



12+

От редакции ▶



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Достояние РЖД

«Человеческий ресурс – самое важное достояние российских железных дорог», – заявил 2 октября генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров на праздничном селекторном совещании, приуроченном к Дню компании. В холдинге определены задачи сохранения специалистов и развития профессионального потенциала каждого сотрудника. «В данной работе для нас не существует и не может существовать мелочей. Здесь всё одинаково важно – уровень заработной платы, условия труда и отдыха, образование, карьерный рост, медицинское обслуживание, жилищные условия», – подчеркнул глава компании.

В этом году, как следует из опроса ВЦИОМа, ОАО «РЖД» вошло в тройку самых перспективных работодателей.

Для того чтобы сохранить лидирующие позиции, компания уделяет особое внимание развитию бренда работодателя и предпринимает конкретные шаги по охране труда и здоровья сотрудников. И здесь идёт речь не только об оказании квалифицированной медицинской помощи железнодорожникам и ветеранам отрасли, не только о предоставлении путёвок в отраслевые здравницы и дома отдыха, но о системе профилактических мероприятий – ежегодной диспансеризации, вакцинации, тематических акциях, популяризации здорового образа жизни и занятий физической культурой.

Безусловно, перед компанией стоят и масштабные производственные задачи. Они определены в Долгосрочной программе развития ОАО «РЖД»

до 2025 года. Для достижения поставленных целей система управления компании должна постоянно трансформироваться, поэтому было принято решение перестроить организационную структуру в соответствии с принципами адаптивности и гибкости, эффективности и скорости принимаемых решений, сбалансированности полномочий и ответственности. Эти принципы заложены в «Положение об организационном дизайне холдинга», а концепция ОАО «РЖД» по трансформации системы управления на I Всероссийском практическом HR-форуме оргдизайна признана лучшей в стране.

Признание заслуг – это приятная составляющая работы, но не повод сбавлять обороты. Всё ещё впереди!

ПУЛЬТ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Деньги детям не игрушка

Как разговаривают с детьми о финансах

Один известный миллиардер как-то сказал: «Задача родителей – научить ребёнка обращаться с деньгами. Сберегать – важнейшее умение, которое я усвоил от своего отца». Некоторые психологи считают,

что учить детей распоряжаться финансами следует с дошкольного возраста, пишут на эту тему книги и публикуют научные статьи. Но одно дело – теория, а совсем другое – практика. Что рассказывать детям, чтобы они не потеряли, а, наоборот, проявили интерес к накоплениям? Как сделать тему денег «крутой», лучше других знают работники финансовой отрас-

ли. Специалисты Сбербанка делятся личным опытом, как общаться с подрастающим поколением о заработках, накоплениях и обдуманных тратах.

Олег Демиденко,
БИЗНЕС-ПАРТНЁР ПО МАРКЕТИНГУ
– **С какого возраста лучше начинать разговаривать с ребёнком о финансах?**

– Лет с трёх-четырёх. Ребёнку можно простыми словами рассказать, что такое деньги, откуда они берутся. А про траты лучше всего объяснять, разбирая конкретные ситуации. Скажем, ребёнок просит какую-то игрушку, получает её, а спустя непродолжительное время перестаёт с ней играть. Нужно доходчиво указать, что покупка была импульсивной и в действительности не так уж ему и нужна. Тема финансов довольно сложная, поэтому лучше всего объяснять её в развлекательной форме с помощью понятных примеров и специализированных игр, которых сейчас выпускают очень много и для разных возрастов.

Станислав Залесский,
МЕНЕДЖЕР

– **Как научить детей копить и обдуманно обращаться с деньгами?**
– Я предоставляю своим возможность покупать. Мой старший сын с шести лет начал ходить в магазин у дома за мелочами. Он научился говорить, что и сколько ему нужно, платит и получать сдачу. Посчитать её он ещё не мог, но его не обманывали. Постепенно мы добавляли ему знаний и ответственности. Сейчас ему 12 лет, и я говорю: «Найди нужную вещь в Интернете, почитай отзывы, покажи мне, и обсудим, хорошая она или нет». Затем спрашиваю, посчитал ли он, сколько копить на то, что он хочет. Он считает и принимает решение, откладывать или нет. Недавно, например, сын приобрёл себе третий мобильный телефон. Два предыдущих, также купленных на собственные деньги, он, увы, разбил. А на прошлой неделе попросил рассказать ему, что такое облигации.

Младшему – пять, и его в основном интересуют игрушки. Мы идём в магазин, выбираем, что ему нравится, как правило, это большие конструкторы из разноцветных блоков. Смотрим, что входит в набор, и обсуждаем, когда примерно я смогу ему это купить. История «попросил и немедленно получил» не про-

нас. Он понимающе кивает, и мы уходим. Слёз и истерик ещё ни разу не было.

– **Надо ли взрослым следить за собственной реакцией на то, как дети тратят свои деньги?**

– Родители должны быть готовы к финансовым ошибкам своего ребёнка. Рано или поздно он может потерять деньги или потратить на ерунду всё, что копил много месяцев. Даже если кажется, что ребёнок неправильно распоряжается финансами, не стоит навязывать ему свои цели. Человеку предстоит долгая жизнь, пусть учится сам думать, чего он хочет, а не что ему желает папа.

Анастасия Подколзина,
МЕНЕДЖЕР ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

– **В какой момент и как заводить разговор с ребёнком о тратах на благотворительность?**

– Я считаю, что 10 лет – подходящий возраст для подобных обсуждений. В школе, где учится моя дочь, в начале учебного года проводят специальную акцию. 1 сентября родители не покупают букеты учителям, а делают взнос на эту сумму в благотворительный фонд и обязательно объясняют детям, почему это важно.

– **Стоит ли платить за домашние дела и хорошие оценки? Надо ли организовывать ребёнку систему дополнительного заработка?**

Станислав Залесский:
– Мне кажется, за домашние дела нельзя платить – у каждого члена семьи есть свои обязанности, которые надо выполнять. Дополнительные

источники дохода детям искать не планирую. Они сами должны научиться организовывать всё, что им нужно.

Анастасия Подколзина:

– Я не приветствую оплату домашних дел и хороших оценок. Подобная система может дать обратный эффект, и без денег ребёнок откажется помогать по дому и учиться. При этом я не против помочь с поиском дополнительных источников дохода, например найти работу на лето.

– **Как лучше давать детям карманные деньги – наличными или пополнять банковскую карту?**

Олег Демиденко:

– В банках есть возможность оформить детскую карту, привязав её к родительскому счёту. Мне кажется, что дебетовая карта – оптимальный вариант: ребёнок не потеряет деньги, не ошибётся со сдачей и т.д.

Анастасия Подколзина:

– Наличные – это не всегда удобно, я сама не держу их в кошельке. Сейчас дочери 15 лет, год назад мы оформили ей Молодёжную карту Mastercard Сбербанка¹, которая даёт возможность ребёнку самому учиться контролировать расходы и откладывать понемногу на свои нужды. Кроме того, на неё распространяется программа «Спасибо от Сбербанка»². Она предоставляет возможность копить бонусы при оплате покупок этой картой, а потом обменивать их на скидки у партнёров проекта. Обслуживание карты стоит 150 руб. в год. Словом, это удобно, главное – рассказать детям о мерах безопасности, научить пользоваться банкоматом и личным кабинетом³.

ПУЛЬТ

¹ Подробнее о Молодёжной карте Mastercard Сбербанка, условиях оформления, ограничениях на сайте www.sberbank.ru.

² Организатором Программы «Спасибо от Сбербанка» (далее – Программа) является ПАО «Сбербанк». Программа действует с 12.11.2011 и не ограничена сроком действия. С правилами Программы, порядком и условиями начисления бонусов, ограничениями по Программе, а также актуальным перечнем партнёров Программы и условиями предоставления ими скидок можно ознакомиться на сайте: www.spasibosberbank.ru.

³ О мерах безопасности при использовании банковских продуктов: http://www.sberbank.ru/ru/person/dist_services/warning.

Содержание номера»

ПУЛЬТ | 09(47)|2019
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+

ТЕМА НОМЕРА» ОХРАНА ТРУДА



Оперативка»

6–7 Отраслевые новости

Тема номера»

Охрана труда

8–11 Корпоративное оздоровление

Почему работодателям выгодно заботиться о своих сотрудниках

12–13 Опережающий удар

Отраслевая медицина продлевает железнодорожникам жизнь

14–17 Жизнь в движении

Какие физические упражнения можно использовать в профилактических и оздоровительных целях

Рынок труда»

18–21 Охота за головами

Как ведущие мировые компании развивают свой HR-бренд

Управление»

22–25 Убрать лишнее

Революционные подходы в менеджменте

26–29 Цифровая модель

Как управлять оргструктурой в современных условиях

30–33 Трудовые резервы

HR и бизнес создают будущее вместе

34–37 Борьба за выживание

Конкуренция в коллективе: благо или вред

38–41 Терапия для менеджера

Как хобби помогают руководителям

«перезагрузиться»

Обучение»

42–43 Локомотивы развития

РЖД и отраслевые вузы разработали программу взаимодействия

44–45 Школа лидеров

Руководство высшего звена РЖД повышает личную эффективность

Техника»

46–49 Тест на зоркость

«Ласточку» учат обходиться без пилота в кабине

Наука»

50–53 Климат нервничает

Как глобальное потепление влияет на железнодорожную инфраструктуру

Опыт»

54–59 Кошелёк коллег

Политика заработной платы железнодорожных компаний мира

История»

60–63 Дорога в Среднюю Азию

145 лет назад появилось топографическое бюро Министерства путей сообщения

Библиотека Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

РЕДАКТОРАТ

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мациевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич, Елизавета Вишнёва,
Виктория Гаджиева, Лев Кадик, Анатолий Корчинский

Фото на обложке:

DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнёре –
НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса «Доска почёта»
размещается на правах рекламы

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

АО «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

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 29.10.2019

Подписано фактически: 29.10.2019

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Направление – Африка

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров принял участие в экономическом форуме «Россия – Африка» в Сочи, который состоялся 23 октября. Выступая на пленарном заседании «Компетенции России для Африки», глава ОАО «РЖД» подчеркнул важную роль железнодорожного транспорта в развитии экономики государств Африки.

«Страны Африки стремительно выходят на лидирующие позиции по многим социальным и экономическим показателям. Сохранить эту динамику, обеспечить качество роста экономики, качество жизни людей возможно, только развивая железные дороги, об этом свидетельствует мировой опыт», – сказал Олег Белозёров.

По словам главы холдинга, развитие железной дороги выводит на принципиально иной уровень все смежные с ней сферы деятельности. В качестве примера он привёл медицинские поезда ОАО «РЖД», которые способны оказывать помощь в самых отдалённых регионах,

поэтому использование таких технологий в Африке позволит, в частности, предотвращать распространение инфекционных заболеваний и бороться с эпидемиями.

Глава ОАО «РЖД» отметил, что компания уже присутствует в Африке в лице логистического подразделения ОАО «РЖД» – компании GEFSCO, которая работает в странах Северной и Южной Африки. Ещё одним направлением сотрудничества с африканскими коллегами Олег Белозёров видит развитие железнодорожной инфраструктуры. «В ОАО «РЖД» сосредоточены компетенции в инжиниринге и строительстве, управлении железными дорогами и консалтинге. Мы работаем со многими странами Африки, обсуждая перспективы реализации масштабных железнодорожных проектов. Уверен, стремительно растущей Африке нужны мощные, современные железные дороги. Это ключ к реализации стратегических преимуществ континента», – отметил Олег Белозёров.

Единое качество

Глава ОАО «РЖД» и председатель Совета по железнодорожному транспорту Олег Белозёров, выступая на 71-м заседании организации, которое состоялось в Минске 15 октября, отметил сокращение объёмов перевозки пассажиров на пространстве 1520. За восемь месяцев 2019 года они снизились к аналогичному периоду прошлого года на 5,5% и составили 12,4 млн человек.

По мнению Олега Белозёрова, одной из причин отрицательной динамики является сокращение количества фирменных поездов и фирменных групп вагонов. Так, в сравнении с графиком на 2018/2019 год оно снизилось на шесть единиц – до семи. При этом ещё 10 лет назад в международном сообщении курсировало 25 пар таких поездов и групп вагонов.

«Помимо стоимости билетов и времени в пути одним из важных факторов снижения конкурентоспособности является износ и старение парка пассажирских вагонов. Это ведёт к невозможности их аттестации в соответствии с повышенными требованиями к поездам категории «фирменный». В результате пассажир лишается комфортных условий проезда, а это одно из основных конкурентных преимуществ пассажирского сервиса», – отметил Олег Белозёров.

Комиссии по пассажирскому хозяйству дано поручение рассмотреть вопрос о введении администрациями пространства 1520 единых унифицированных требований к классам обслуживания и стандартизации сервисных услуг в международных пассажирских поездах.



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

«Человеческий ресурс – самое важное достояние российских железных дорог. Итоговое правление 2018 года определило задачи сохранения и развития кадров, создания необходимых условий для раскрытия и использования потенциала и компетенций каждого сотрудника как имеющие наивысший приоритет. Мы целенаправленно следуем этому решению. В данной работе для нас не существует и не может существовать мелочей. Здесь всё одинаково важно – уровень заработной платы, условия труда и отдыха, образование, карьерный рост, медицинское обслуживание, жилищные условия. Все эти вопросы широко отражены в действующем Коллективном договоре, который неукоснительно выполняется обеими сторонами. Новое заключённое Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта на 2020–2022 годы и проект Коллективного договора содержат широкий спектр адресных новаций, которые подтверждают статус ОАО «Российские железные дороги» как социально ответственного работодателя. По данным ВЦИОМа, в 2019 году ОАО «РЖД» вошло в тройку самых желанных для россиян мест трудоустройства. Мы будем последовательно принимать необходимые меры, чтобы повышать лидирующие позиции».

Олег Белозёров, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»
Селекторное совещание, приуроченное к Дню компании, 2 октября 2019 года

Сотрудничество с Сербией

ОАО «РЖД» и Республика Сербия 19 октября подписали соглашение о совместной реализации проекта модернизации железнодорожной линии Белград – Врбница – граница с Черногорией (Бар), участок Вальево – граница с Черногорией. Свои подписи под документом поставили генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров и вице-председатель правительства, министр строительства, транспорта и инфраструктуры Республики Сербия Зорана Михайлович. Стороны также выразили намерение выйти на подписание нового контракта. В рамках межправительственного Соглашения о предоставлении сербскому правительству государственного экспортного кредита было заключено дополнитель-

ное соглашение к контракту от 17 января 2019 года между ООО «РЖД Интернешнл» и АО «Инфраструктура железных дорог Сербии» на модернизацию и реконструкцию систем сигнализации, централизации и блокировки, связи и телекоммуникаций с созданием единого диспетчерского центра по управлению движением поездов в Республике Сербия.

С 2014 года специалисты холдинга «РЖД» осуществили модернизацию и реконструкцию в общей сложности более чем 200 км железнодорожной инфраструктуры в разных регионах Сербии. В настоящее время ведутся работы по строительству тоннеля Чортановци и виадука в пойме реки Дунай на участке Стара Пазова – Нови Сад линии Белград – Будапешт.

Острову свободы нужна железная дорога



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

В 2020 году РЖД планируют начать работы на Кубе по восстановлению и модернизации железнодорожной инфраструктуры, сообщил первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Александр Мишарин. Стоимость контракта – 1,88 млрд евро, срок его реализации – 10 лет. Проект предусматривает проектирование, ремонт и модернизацию по российским технологиям свыше 1 тыс. км железнодорожной инфраструктуры острова с использованием техники, материалов и оборудования российского производства.

Вести работы будет дочерняя компания ОАО «РЖД» – «РЖД Интернешнл». Кроме того, предполагается создание единого диспетчерского центра управления движением поездов. Персонал из числа кубинцев будет обучаться в российских транспортных вузах.

Тема номера Охрана труда»



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



АРХИВ/ИД «ГУДОК»

Корпоративное оздоровление

Работодателям выгодно заботиться о своих сотрудниках

К 2024 году средняя продолжительность жизни россиян должна вырасти с 73 до 78 лет, к 2030 году – до 80, это закреплено в национальных проектах «Здравоохранение» и «Демография». Ключевая роль в деле оздоровления нации отводится бизнесу – в течение двух-трёх лет корпоративными программами укрепления здоровья, по расчётам Министерства здравоохранения РФ, будет охвачено порядка 33 млн человек. «Пульс управления» выяснил, почему компаниям выгодно инвестировать в здоровье сотрудников и какие инструменты наиболее эффективны.

Прямая выгода
Как утверждают в Минздраве, программы укрепления здоровья сотрудников выгодны работодателям по трём причинам. Первая – это прямой экономический эффект, который они дают. Помогая сотрудникам избавляться от вредных привычек, работодатели сокращают собственные издержки. Так, в международной химической компании Dow Chemical подсчитали, что курящие сотрудники отсутствуют на работе на 5,5 дня больше, чем некурящие, потери из-за этого составляют порядка \$650 тыс. в год. В целом же, по оценке аналитиков, мировая экономика теряет только из-за курильщиков от 0,8 до 2% ВВП.
Как показало исследование Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), в компании, где заботятся о здоровье персонала, на 27% снижается продолжительность пребывания на больничном и на 26% сокращаются расходы на медико-санитарное обслуживание. «Практика показывает, что один рубль, вложенный в корпоративные программы оздоровления, приносит четыре рубля прибыли», – отмечает президент Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» Алексей Репик.

Вторая причина, побуждающая работодателей заниматься здоровьем персонала, заключается в том, что самочувствие работников влияет на их продуктивность: человек, который хорошо себя чувствует, работает с большей самоотдачей, следовательно, выше производительность его труда. И наоборот. По данным Центра по контролю и профилактике заболеваний США, из-за депрессии работники трудятся с пониженной производительностью в среднем 11,5 дня в месяц. Издержки доходят до \$44 млрд ежегодно.
Третий повод позаботиться о работниках – программы оздоровления повышают лояльность персонала. Так, после запуска такой программы в SAS Institute (международный

вать в компании экосистему, которая стимулирует к ведению здорового образа жизни.
«Меняются представления о труде, рабочем месте. Для некоторых профессий стираются границы между рабочим и личным временем. В таких условиях появляются новые вызовы, связанные со здоровьем, на которые мы должны реагировать через корпоративные программы оздоровления», – считает Олег Салагай.

Факторы риска
По показателю DALYs (сумма потенциальных лет жизни, утраченных из-за преждевременной смерти и нетрудоспособности) почти 60% общего «бремени болезней» в Европе обусловлены семью факторами: по-

Если работник в течение трёх дней в неделю будет заниматься спортом по 30 минут, вырастет производительность его труда

разработчик программного обеспечения) свелась к минимуму текучесть кадров, коэффициент окупаемости инвестиций ROI вырос до 6,9, и компания вошла в число лучших работодателей Великобритании.
Исследование HeadHunter показало, что и в России работодатели, уделяющие внимание здоровью сотрудников, более привлекательны в глазах соискателей – это отметили более половины респондентов.
Чтобы компания могла получить все эти положительные эффекты, ей нужно внедрять комплексные программы оздоровления. Как заметил заместитель министра здравоохранения РФ Олег Салагай, речь идёт уже не просто о развитии программы добровольного медицинского страхования, ДМС в значительной степени утратил своё мотивационное значение. Смысл в том, чтобы сформиро-

вышенное артериальное давление; потребление табака; чрезмерное потребление алкоголя; повышенное содержание холестерина в крови; избыточная масса тела; низкий уровень потребления фруктов и овощей; малоподвижный образ жизни. Эти факторы провоцируют возникновение хронических неинфекционных заболеваний, таких как сердечно-сосудистые заболевания, злокачественные новообразования, которые в развитых странах являются причиной 2/3 случаев преждевременной смерти населения в трудоспособном возрасте.
Обостряется проблема со стрессом. В конкурентной гонке организации создают стрессовые факторы для своих сотрудников, провоцируют ситуации, при которых работники испытывают постоянный стресс, – это конфликты, повышенная ответствен-

Тема номера

Охрана труда»



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

ность, внутренняя конкуренция, недостаточное количество времени на выполнение задание.

В мае 2019 года ВОЗ официально признала синдром эмоционального выгорания болезнью. Из-за этого недуга мировая экономика теряет более \$1 трлн. «Человек, который психологически устал, не может работать эффективно и реализовать свой потенциал. Поддержание эмоциональной формы сотрудника – сегодня важная проблема для предпринимателей», – отмечает Алексей Репик.

Библиотека здоровья

Минздрав совместно с Национальным медицинским исследовательским центром профилактической медицины изучил более 600 корпоративных программ укрепления здоровья персонала в 199 компаниях из разных отраслей. Как оказалось, наиболее внимательно за здоровьем сотрудников следят в гостиничном хозяйстве и сфере общепита – у всех компаний здесь действуют программы, направленные на формирование у сотрудников привычек здорового образа жизни. Примерно равные показатели у предприятий машиностроения и учреждений образования – каждый второй пред-

ставитель отрасли пропагандирует ЗОЖ. В сфере транспорта с вредными привычками работников борются 45,5% компаний.

В сборник лучших практик ведомство включило 28 кейсов российских компаний (включая «Аэрофлот», ОАО «РЖД», «Сибур») и три кейса зарубежных корпораций – Union Pacific Railroad, Marathon Oil Company, Electronic Warfare Systems.

Минздрав сгруппировал все практики по пяти основным направлениям: профилактика потребления табака; снижение потребления алкоголя с вредными последствиями; здоровое питание на рабочем месте; повышение физической активности; сохранение психологического здоровья и благополучия. Среди них есть практики низкочастотные или даже бесплатные – это запрет курения в закрытых помещениях, изменение ассортимента блюд в столовых, изменение режима работы. В этом случае достаточно волевого решения и контроля соблюдения новых правил, указывают в Минздраве. Есть, напротив, дорогие программы с высокими постоянными и переменными издержками, которые доступны только крупным предприятиям. Эти программы предусматривают создание

собственных спортивных, медицинских, образовательных центров.

«Мы видим, что наибольший результат дают те программы, которые ограничены по времени. Это стимулирует людей. Второй залог эффективности – вовлечение других сотрудников с помощью коучей, лидеров мнений, которые формируют корпоративную культуру. Также важна активная позиция руководства», – говорит Олег Салагай.

Работодатели за здоровый образ жизни

Для борьбы с никотиновой зависимостью сотрудников, как показывает практика, наибольший эффект даёт сочетание запретов и поощрений. Работодатели устанавливают запрет на курение в помещениях, в том числе с использованием любых электронных сигарет, испарителей и устройств с нагреванием табака, и ограничивают курение на территории, оборудуя специальные места, а для мотивации бросить курить проводят акции и соревнования среди сотрудников.

Так, в финансовой корпорации «Уралсиб» проводилось состязание «Брось курить и победи». Победители получали денежные призы и подарки. За три года компании удалось снизить число курящих на 5% и благодаря сокращению числа перекуров сэкономить более 20,6 млн руб. При этом затраты на проведение кампании по отказу от курения составили 26 руб. в год на одного сотрудника, что в 330 раз меньше, чем оказание медицинской помощи сотрудникам в рамках ДМС.

В иностранных компаниях распространена практика медикаментозной и психологической поддержки сотрудника, бросающего курить. Так, в Union Pacific Railroad (Объединённая Тихоокеанская железная дорога «Юнион Пасифик») каждый сотрудник мог дважды за время работы принять участие в программе «Затуши и дыши» и получить рецепт препарата, а затем в течение

шести месяцев он мог обратиться за консультацией и поддержкой к инструктору по вопросам здоровья. За восемь лет доля курящих сотрудников «Юнион Пасифик» сократилась с 40 до 26%.

«Практика профилактики и преодоления курения доказала эффективность в плане как немедленного, так и долгосрочного возврата инвестиций – профилактические программы на рабочем месте уже в течение 3–5 лет сопровождаются возвратом инвестиций в соотношении 1:3–6, то есть один вложенный рубль приносит 3–6 руб. прибыли», – говорят в Минздраве.

Другая вредная привычка, с которой активно борются компании, – потребление алкоголя. Последствия этой зависимости могут быть гораздо серьезнее, чем от курения, – до 45% травм на производстве работники получают в состоянии алкогольного опьянения. Поэтому основная задача организаций – вовремя вычислить сотрудника, находящегося в зоне риска.

В «Норникеле», например, для предотвращения доступа на производственные объекты нетрезвых работников в 2018 году ввели в эксплуатацию алкорамки – устройства для бесконтактного определения алкогольного опьянения. Такая же система действует на КПП Череповецкого металлургического комбината.

По мнению Минздрава, безалкогольные мероприятия и информационные кампании, рассказывающие о вреде алкоголя, также достаточно эффективны.

Правильная еда и активность

Не менее важно для компании формировать культуру правильного питания работников и их активного образа жизни. Эти факторы оказывают существенное влияние на производительность труда. Как утверждают медики, с увеличением общих энергетических ресурсов организма улучшается способность человека концентрироваться.

Чтобы добиться такого эффекта, врачи советуют исключить из ассортимента столовых на работе продукты с высоким содержанием сахара, соли и насыщенных жиров, например картофельные чипсы, сладкие и газированные напитки, энергетоники, крекеры и сухарики, шоколадные батончики, и заменить их на продукты для «здорового перекуса», такие как овощная соломка, йогурты с содержанием жира менее 2,5%, яблочные чипсы, зерновые батончики.

Многие российские работодатели уже начали популяризировать здоровое питание. В «Северстали» разработали меню для здорового и лечебно-профилактического питания, в

Хукке, если в течение трёх дней в неделю заниматься спортом по 30 минут, вырастет производительность труда. «Я всегда стараюсь служить примером своим сотрудникам, например всегда бегаю вокруг гостиницы, где останавливаюсь. Если ты подаёшь пример как руководитель, то это служит хорошим стимулом, чтобы эту положительную привычку переняли ваши сотрудники», – отмечает он.

Против стресса

С целью борьбы со стрессом своих сотрудников компании проводят Дни здоровья, создают комнаты психологической разгрузки. В «Мосгортрансе» опробовали методику кратко-

Врачи советуют исключить из ассортимента столовых на работе продукты с высоким содержанием сахара, соли и насыщенных жиров

столовых выделяются специальные витаминные столы, организовано регулярное горячее питание. На некоторых предприятиях «Сибура» на блюда из меню «здоровое питание» предоставляют скидки от 15 до 30%. В Сбербанке за счёт введения маркировки объём продаж неполезных блюд снизился на 14,6%.

В дополнение к обучению основам здорового питания работодатели занимаются повышением физической активности сотрудников. В компании Tower Watson придумали игру «Дерево жизни»: сотрудники выращивают в приложении деревья с помощью здоровьесберегающих действий (снижения веса, походов в спортзал, подъёмов по лестнице).

Как отмечает президент компании MSD в регионе Восточная Европа, Ближний Восток и Африка Нико Ван

срочного сна: 20-минутный отдых в обеденный перерыв снизил уровень сонливости работников на 18,9%, повысил концентрацию их внимания на 4,1%, скорость принятия решений увеличилась на 7,1%. Некоторые компании организуют для своих сотрудников выездные мероприятия, цель которых – информационный детокс и перерыв от использования гаджетов для снижения эмоциональной нагрузки.

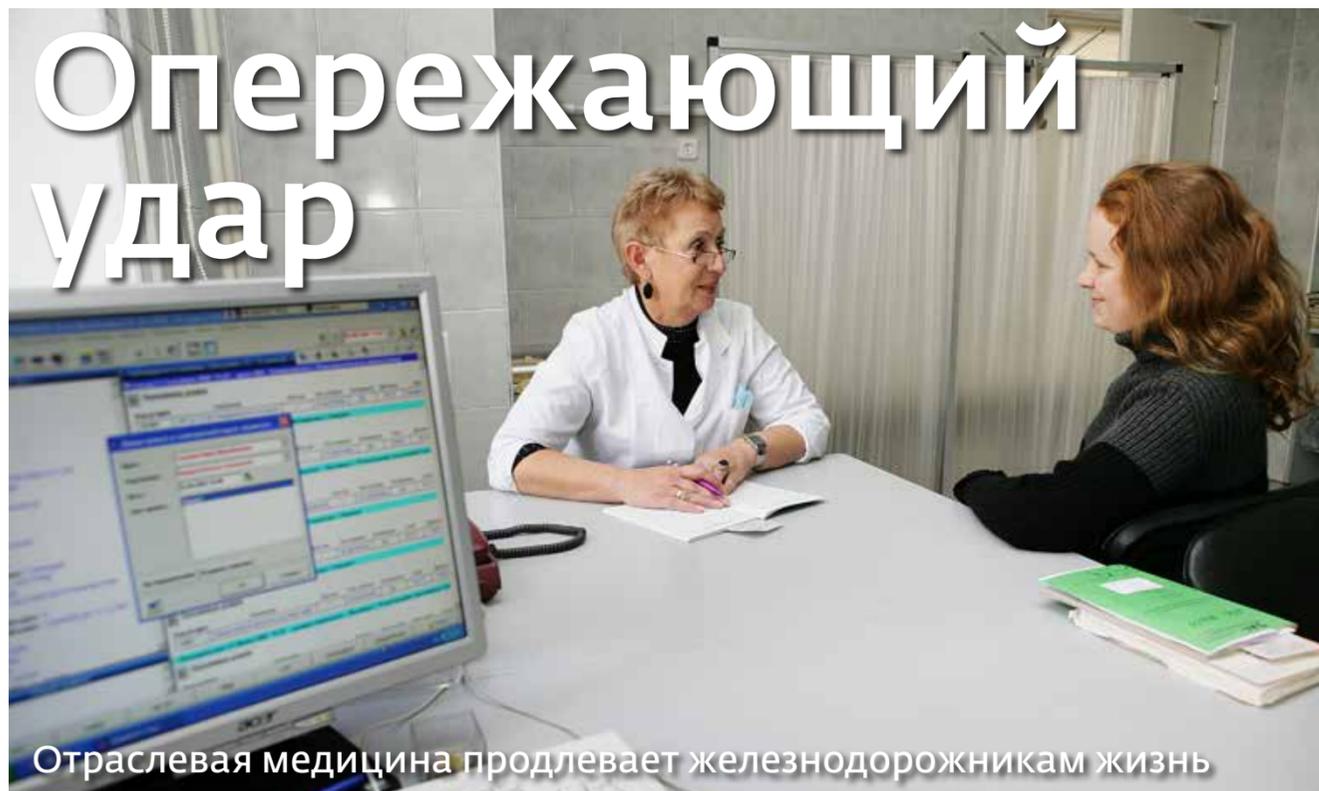
«Есть три компонента здоровья сотрудника: физическое, психологическое и эмоциональное состояние, и каждый из них одинаково важен. Это нужно учитывать при разработке программ профилактики», – подчеркнул старший вице-президент GlaxoSmithKline Эмин Фадилюглу, выступая на ПМЭФ-2019.

МАРИЯ АБДРИМОВА

Тема номера Охрана труда»



Опережающий удар



Отраслевая медицина продлевает железнодорожникам жизнь

Сохранение профессионального долголетия сотрудников и укрепление их здоровья является основой экономического роста любой организации, в этом уверено руководство самой крупной сети негосударственных учреждений здравоохранения – сети «РЖД-Медицина». Только за прошлый год за счёт эффективного оздоровления работников и снижения случаев заболеваний с временной утратой трудоспособности железнодорожный холдинг сэкономил почти 340 млн руб. Какие задачи стоят перед отраслевой медициной и как она будет развиваться дальше, выяснил «Пульс управления».

Ставка на диагностику
Руководитель Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД» Елена Жидкова выделяет три вектора развития железнодорожной медицины: прогнозирование заболеваний, их профилактика и формирование культуры здорового образа жизни.

Ключевую роль играет своевременная диагностика. С 2006 года работники холдинга ежегодно проходят диспансеризацию, в последние годы регулярные осмотры проходят 98% персонала. Программа направлена на раннее выявление заболеваний различного характера, прежде всего сердечно-сосудистых, онкологических, сахарного диабета, туберкулёза, заболеваний опорно-двигательного аппарата, основных факторов риска их развития.

В этом году ОАО «РЖД» доработало механизм диспансеризации. Всех работников разделили на две возрастные группы – до 40 лет и после, для сотрудников старшего возраста предусмотрен расширенный список обязательных обследований. Кроме того, при наличии медицинских показаний проводится дополнительный скрининг. Расширен и перечень лабораторных исследований: теперь в рамках диспансеризации можно сдать анализ на онкомаркеры и определить показатели липидного профиля, то есть уровень холестерина, от которого зависит состояние сердечно-сосудистой системы.

На основе результатов диспансеризации и периодических медицинских осмотров цеховые терапевты составляют индивидуальные рекомендации. При необходимости

сотруднику проводится высокотехнологическое лечение. «Возможно временное отстранение его от работы, если это нужно, но дальше он возвращается в профессию», – отмечают в «РЖД-Медицина».

Экономическую эффективность программ здравоохранения принято оценивать по количеству случаев заболеваемости с временной утратой трудоспособности из расчёта на одного работника. В ОАО «РЖД» этот показатель, по итогам 2018 года, оказался лучше, чем в целом по стране: в России он равен 0,35, в холдинге – 0,27.

Концепция здорового образа жизни
Следующий шаг в развитии отраслевой медицины – анализ и устранение факторов риска, которые приводят к возникновению неинфекционных заболеваний. Согласно «формуле здоровья» Всемирной организации здравоохранения, состояние организма человека на 50% зависит от внешних факторов и образа жизни. Следуя этому принципу, ОАО «РЖД», как и многие другие российские и международные компании, занимается пропагандой здорового образа жизни среди сотрудников. Для железнодорожников действуют программы «Антитабак», «Антистресс», ежегодно порядка 39 тыс. работников занимаются спортом в 1900 спортивных секциях, проводятся информационные и профилактические мероприятия. Так, во время акции, приуроченной к Всемирному дню здоровья (7 апреля 2019 года), сотрудникам раздавали витаминные наборы и листовки с информацией о принципах правильного питания, а во Всемирный день без табака – 31 мая 2019 года – курящие работники подразделений «РЖД-Медицина» могли обменять сигареты на витамины, фрукты, пройти консультации с психофизиологами и психиатрами-наркологами и проверить функции внешнего дыхания, определяющие вентиляционную способность лёгких.

Однако в холдинге считают, что нужно более активно продвигать здо-

ровый образ жизни. Для этого в РЖД в сентябре сформировали специальную рабочую группу. Вместе с Минздравом она разработает концепцию здорового образа жизни для работников холдинга. «Среди основных направлений – организация здорового питания на рабочих местах, профилактика и снижение потребления табака и алкоголя, популяризация физической активности, а также сохранение психологического здоровья и благополучия», – уточняет Елена Жидкова.

Цифровая медицина

Как рассказали в «РЖД-Медицина», стратегическая цель отраслевого здравоохранения – создание единого информационного пространства. До

используемых систем и в конечном итоге приведёт к повышению эффективности, управляемости и конкурентоспособности НУЗ на рынке медицинских услуг, отмечают в «РЖД-Медицина».

Единое информационное пространство формируется внутри защищённой сети, которая на данный момент покрывает порядка 65% от общего числа НУЗ. К концу 2019 года планируется подключить к этой сети все НУЗы. Таким образом, будет создана инфраструктурная основа для дальнейшей цифровизации здравоохранения ОАО «РЖД».

Некоторые цифровые сервисы уже заработали: это Единый контакт-центр, портал «РЖД-Медицина», информационная система ВЭК (вра-

В этом году ОАО «РЖД» доработало механизм диспансеризации. Для работников старше 40 лет предусмотрен расширенный список обязательных обследований

недавнего времени политика в области информатизации определялась непосредственно в учреждениях здравоохранения сети, из-за чего возникли сложности при сборе данных для анализа и ошибки, обусловленные человеческим фактором при ручном вводе. К тому же обслуживание каждой из систем было достаточно затратным.

Единое информационное пространство обеспечит взаимодействие негосударственных учреждений здравоохранения с централизованными сервисами и системами, а также с государственными и корпоративными информационными сервисами. Это снизит издержки на содержание дорогостоящей вычислительной инфраструктуры, обеспечит информационную безопасность

чебно-экспертных комиссий), телемедицинская платформа, дистанционный контроль состояния здоровья (ДКСЗ).

В дальнейшем цифровизация отраслевого здравоохранения будет идти по четырём направлениям: IT-инфраструктура, клиентские сервисы, IT в медицинских бизнес-процессах, IT в управленческих бизнес-процессах.

«Они связаны между собой, но в большей степени должны развиваться параллельно, – уточняют в «РЖД-Медицина». – Правильное и своевременное развитие IT-инфраструктуры позволит создать крепкую, надёжную и защищённую среду для гармоничного развития остальных направлений».

МАРИЯ АБДРИМОВА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Жизнь в движении

Медицина и физкультура
на страже здоровья железнодорожников

DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Как поддерживать здоровый дух и сохранять тело здоровым? Рецепт один – движение. Об использовании физических упражнений в профилактических и оздоровительных целях «Пульт управления» рассказал ведущий специалист ОАО «РЖД-Медицина», главный реабилитолог Евгений Спиридонов.

– Условия труда оказывают влияние на здоровье железнодорожников. Каким образом физическая нагрузка может помочь в профилактике заболеваний, возникающих под влиянием этих факторов?

– Начнём с того, что все наши сотрудники каждый год проходят диспансеризацию. Это очень важная составляющая. Если на диспансеризации выявлены какие-то отклонения, то врачи ставят диагноз и подбирают необходимый курс лечения, в том числе с применением лечебной физкультуры. Если говорить о профилактике, то речь пойдёт об условно здоровых людях и о том, как им с помощью физических упражнений можно сохранять и поддерживать здоровье.

Профессиональных вредностей у железнодорожников достаточно много. Как следствие их воздействия – вибрационная болезнь, нейросенсорная тугоухость и заболевания, связанные с токсическими и полевыми воздействиями. Наиболее эффективны физические упражнения в профилактике заболеваний опорно-двигательного аппарата. Не будем ставить диагнозов, всё очень индивидуально. Назовём это болями и напряжением в мышцах шеи и спины. Они возникают у всех групп железнодорожников – и у тех, кто работает в офисе, и у тех, кто работает непосредственно на железных дорогах.

– Каковы проявления недомогания у офисных работников?

– Дискомфортные и болезненные ощущения, которые могут появляться в спине и шее у офисных сотрудников, развиваются в основном на фоне статической нагрузки. Когда человек длительное время сидит на рабочем месте и нет активных движений, то замедляются лимфообращение, кровотоки – мышцы начинают напрягаться. Часто это сопровождается эмоциональным напряжением – стрессовым воздействием. В этой ситуации человек начинает испытывать болезненные ощущения в мышцах шеи и спины на протяжении рабочего дня или по его окончании. Это может приводить к обострению уже имеющихся хронических заболеваний, связанных с опорно-двигательным аппаратом. Если у человека есть

– Избыток адреналина перерабатывается нашими мышцами. Самый простой способ избавиться от него – прогулка быстрым шагом, так называемая кардионагрузка. Можно по беговой дорожке в зале пройтись, можно на улице. Если нет проблем с коленями и тазобедренными суставами, можно и побегать. Ходьба показана всем, это минут 30–40 в быстром темпе, чтобы было учащённое сердцебиение. Избыток гормона, вырабатывающийся за день, перерабатывается, и один из факторов перенапряжения в мышцах убирается.

Второй момент – это лечебная или производственная гимнастика. Есть несколько простых комплексов упражнений, которые можно выполнять на рабочем месте. Такие

Наиболее эффективны физические упражнения в профилактике заболеваний опорно-двигательного аппарата

изменения в межпозвоночных дисках – протрузии, грыжи, то на фоне избыточного напряжения мышц проблема может усугубиться.

Важно понимать, что такое стресс и как он может влиять на мышцы человека. Если объяснять просто, стресс – это выброс в кровь определённых групп гормонов, например адреналина, в ответ на какой-то раздражитель. Избыток этого гормона, постоянно циркулирующий в крови, сужает сосуды, повышает напряжение в мышцах, учащает сердцебиение, может повышать давление. У офисных сотрудников, которые дополнительно не занимаются спортом и физической активностью после работы, этот избыток адреналина требует выхода.

– Какие рекомендации по физическим упражнениям и характеру нагрузок можно им дать?

простые и доступные упражнения, как вращение головой. Важно не закидывать голову назад и всё выполнять аккуратно и без напряжения, с расслабленными плечами и прямой спиной. Также рекомендуется включать упражнения на движение в грудном и поясничном отделах. Это можно делать как офисным сотрудникам, так и машинистам – у них возникает схожая симптоматика.

После работы можно расширять свои возможности по снятию напряжения в мышцах. Есть разные методики – йога, фитнес.

– Что можно сказать о причине подобных болезненных ощущений у работников железных дорог?

– У железнодорожников, которые занимаются физической работой, боли и чрезмерное напряжение мышц возникают на фоне избыточных и несимметричных нагрузок. Например,

Тема номера

Охрана труда»



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

человек занят погрузками, или это ходьба по пересечённой местности с какими-то грузами. Односторонняя работа определённой группы мышц приводит к дисбалансу в них, к несимметричной нагрузке мышц опорно-двигательного аппарата. Со временем этот дисбаланс может приводить к обострению.

– **Рекомендации те же?**

– В этом случае желательно использовать те же йогу, фитнес. Но здесь можно подключить дополнительные положения для разгрузки мышц спины и шеи. Так называемая лягушка, когда человек ложится на спину, под головой у него подушка или валик, колени он разводит в стороны, стопы соединяет, и в этом положении находится три – пять минут, повторяя по 2–3 раза. В этот момент тянутся приводящие мышцы, связки таза и выравнивается нагрузка по сторонам.

Ноги и таз – фундамент для всего позвоночника. Если в течение дня он перегружен, возникла асимметрия в нагрузке, то со временем это начнёт влиять на весь позвоночный столб и весь мышечный корсет. Это простое положение позволяет снять напряжение. Часто у людей, занимающихся физической работой, возникает дискомфортные ощущения в пояснице. Я говорю не о сильных болях, ирради-

ирующих в ногу, а о болях, возникающих в результате перенапряжения. Если боли сильные, необходимо обратиться к врачу, чтобы он провёл диагностику и назначил лечение. Те боли, что возникают в результате избыточной нагрузки, можно облегчить положением, когда человек лежит, закинув ноги на стул под углом 90 градусов. В этом положении мышцы спины расслабляются, расстояние между позвонками увеличивается, и идёт сглаживание изгиба в пояснице. Находиться в таком положении надо около 20 минут.

Люди, которые дома хотят снять напряжение в шейном отделе, плечах, могут использовать душ. Его надо сделать на несколько градусов горячее, чем обычно, направить на шею и плечи, простоять так около 10 минут. Если после этого лечь на плотный валик диаметром сантиметров 14–15, то расслабление пойдёт ещё быстрее.

– **Какой ещё дискомфорт могут испытывать люди, чья работа связана со значительной физической нагрузкой?**

– Если человек замечает возникновение боли в пояснице при длительном положении стоя, то нужно обязательно обратиться к ортопеду. Посмотреть, возможно, формируется

или уже сформировалось плоскостопие. Ортопед даст рекомендации по подбору специальных ортопедических стелек. Если в определённый момент этот фактор скомпенсировать, то нагрузка на поясничный отдел уменьшится и риски по дальнейшему развитию опасных изменений в опорно-двигательном аппарате снизятся. Много зависит от самого человека – готов ли он что-то делать для своего здоровья.

– **Есть ли какие-то противопоказания к выполнению определённых физических упражнений?**

– Все эти рекомендации для людей условно здоровых. Однако есть много заболеваний, которые могут ограничивать некоторые упражнения. Если у человека в поясничном отделе есть листез – сползание позвонка, то ему нельзя сильно прогибаться назад, делать мостики и подобные упражнения. Если это касается шейного отдела позвоночника – нельзя закидывать голову назад. При значительной грыже межпозвонкового диска есть ограничения по поднятию тяжестей. Если человек любит заниматься в тренажёрном зале, ему нужен этот момент учитывать – возможно, использовать специальный бандаж для фиксации. Придётся убрать определённые упражнения из нагрузки и уменьшить

вертикальную нагрузку на отдел позвоночника, где есть изменения.

Если вы занимаетесь силовыми нагрузками или бегае, вам стоит обратить внимание на стопы. Плоскостопие – это проблема не только стопы, но и позвоночника. У человека напрягаются определённые группы мышц, отводящие, допустим. И мышца, которая идёт от бедра до поясницы, тоже напрягается у человека, у которого стопа заваливается внутрь. Если он своё плоскостопие не скомпенсировал, но при этом даёт большие силовые нагрузки на поясничный отдел или много бегае, то у него будет преждевременный износ межпозвонковых дисков в поясничном отделе. Это будет приводить к росту грыж и очень болезненных ощущений в пояснице, не говоря уже о деформации костей стопы в области большого пальца.

Через боль никакие упражнения делать не стоит. Если возникают подобные ощущения при выполнении упражнений, нужно уточнить у инструктора, правильно ли вы их выполняете. Если правильно, но боль остаётся, нужно обратиться к врачу и

обследоваться на выявление каких-либо отклонений. И уже после выявления отклонений корректировать комплекс упражнений.

Те упражнения, которые были перечислены, – более универсальные, их можно выполнять достаточно боль-

занимается спортом, даёт кардионагрузку. Второй момент – это работа самих мышц, их нужно тянуть и расслаблять. Здесь рекомендации можно давать условные, так как у всех свои предпочтения – йога, плавание, силовые упражнения. Всё это мож-

Динамические нагрузки рекомендуются минимум 3 раза в неделю. Очень хорошо, если физкультурные комплексы будут привязаны к учреждениям ОАО «РЖД»

шой категории работников. Но опять же есть исключения, и если человек чувствует дискомфорт во время выполнения определённых упражнений, необходимо сразу прекратить их и обратиться к специалисту.

– **Какие ещё плюсы у физической активности?**

– Во-первых, тот же стресс легче переносится организмом, когда человек

но делать, но нужно наблюдать за своими ощущениями. В некоторых случаях дискомфорт и боль – это не просто напряжение в мышцах, тогда необходима будет не просто профилактическая гимнастика, а лечебная, которая подбирается инструктором в медицинском учреждении под каждую конкретную ситуацию.

БЕСЕДОВАЛА ЕЛИЗАВЕТА ВИШНЁВА

МНЕНИЕ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

СЕРГЕЙ ЧЕРЕВУШКИН, главный терапевт «РЖД-Медицина»:

– Физкультура полезна для всех работников. Это профилактика прежде всего главной патологии – сердечно-сосудистой, смертность от которой до сих пор остаётся самой высокой во всём мире. Необходимо выполнять элементарные динамические физические нагрузки. Если

это специальные занятия в тренажёрных залах, то это работа в определённом диапазоне частоты сердечных сокращений. Если мы перегружаем свой организм, думая, какие мы молодцы, что ставим какие-то рекорды, то мы ошибаемся, потому что это приносит больше вреда, чем пользы. Полезны скандинавская ходьба, тренажёры эллипсоидного типа, беговые дорожки, плавание. Но всё это должно быть в длительном режиме, не менее 40 минут, потому что только через 30–40 минут организм перестраивает свой механизм на сжигание жиров. Это должны быть занятия в спокойном режиме.

Каждый организм индивидуален, и всё зависит от конкретных проблем и заболеваний человека, но для всех, кто способен хотя бы ходить, такие нагрузки рекомендуются минимум 3 раза в неделю. Очень хорошо, если оздоровительные и физкультурные комплексы будут привязаны к учреждениям ОАО «РЖД». Не всякая физическая работа полезна. Например, тяжёлая нагрузка работника пути не является физиологичной. Поэтому даже те, кто занимается физическим трудом, должны добавлять правильные динамические нагрузки и упражнения. Нужно то, что будет поддерживать баланс. Прежде всего это кардиона-

грузки и нагрузки, направленные на сжигание висцерального жира. Любой желающий приобрести к здоровому образу жизни должен начать с визита к врачу, чтобы оценить свои функциональные возможности, пройти обследование для выявления возможных заболеваний, о которых он может просто не знать. Для этого можно обратиться к терапевту. И, исходя из обследования, обсудить с врачом и далее с инструктором тот или иной вид нагрузки. Приступая к активным занятиям физкультурой без предварительной проверки, мы можем подвергать здоровье опасности, сами того не подозревая.



Охота за головами

Как ведущие мировые компании развивают свой HR-бренд

В последние годы компании активно развивают свой HR-бренд. Согласно результатам недавнего исследования Talent Attraction Barometer, проведённого компанией Universum, 86% крупнейших работодателей мира (из 2641 опрошенных) инвестируют средства в привлечение талантов, а 69% рассматривают работу с HR-брендом как долгосрочный стратегический процесс. «Пульт управления» проанализировал лучшие мировые и российские практики построения HR-бренда.

Бренд работодателя – это индивидуальный образ, который характеризует компанию в сфере работы с персоналом. Мировые практики HR-брендинга развиваются около трёх десятилетий, отечественные – менее 20 лет.

«В том или ином виде бренд работодателя есть у каждой компании, однако не каждая компания управляет им и строит его целенаправленно», – отметила директор Бренд-центра компании интернет-рекрутмента HeadHunter Нина Осовицкая. – На российском кадровом рынке, по моим наблюдениям, грамотно построенном, сильным брендом обладают около сотни компаний. Конечно, в первую очередь это предприятия, которые наиболее активны на рынке труда и являются достаточно продвинутыми работодателями».

В будущем преуспевать станут те компании, которые уже сегодня озаботились развитием HR-бренда, считают эксперты. По их мнению, невозможно всё время переманивать профессионалов, конкурируя только зарплатным предложением, – это тупиковый путь. Нужно сформулировать такое ценностное предложение, которое будет востребовано специалистами, нужными компании. Это ценностное предложение – EVP – и станет ключевым сообщением бренда работодателя.

Работа со студентами

В условиях конкурентной борьбы работодателей за лучших специалистов, а также в стремлении избежать кадрового голода (по прогнозу международной консалтинговой компании Korn Ferry Hay Group, к 2030 году в европейских странах будет недоставать порядка 14,3 млн специалистов) формирование позитивного имиджа компании в молодёжной среде становится глобальной бизнес-тенденцией.

В ближайшем будущем представители поколения Z (рождённые после 1995 года) будут составлять абсолютное большинство на рынке труда. И бизнес, который рассуждает стратегически, сейчас активно работает над привлечением талантливой молодёжи.

из числа руководителей холдинга работали над шестью прорывными проектами, заказчиками которых выступили заместители генерального директора и руководители подразделений ОАО «РЖД». Результаты работы стажёры представили руководству компании 30 сентября.

«Проект RZD.GENERATION выгоден всем сторонам. Стажёры получили уникальный опыт работы в крупнейшей транспортно-логистической компании страны, ценные профессиональные знания и навыки. Для ОАО «РЖД», в свою очередь, важен взгляд со стороны на наши внутренние процессы, – отметил начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов. – Наиболее ярко проявившие себя стажёры будут трудоустроены в

Невозможно всё время переманивать профессионалов, конкурируя только зарплатным предложением, – это тупиковый путь

Варианты взаимодействия бизнеса и учебных заведений могут быть различными: представители компаний работают в качестве приглашённых преподавателей в университетах, студентам предоставляются места для прохождения производственной практики, для них организуются стажировки, проводятся экскурсии на производство.

Так, ОАО «РЖД» организовало стажировку RZD.GENERATION для выпускников ведущих вузов Москвы. Цель – найти специалистов, способных решать актуальные задачи, стоящие перед отраслью. Отбор соискателей проходил весной этого года, конкурс составил 20 человек на место. С июля по сентябрь 30 стажёров под руководством наставников

компанию и продолжают работать над начатыми проектами».

Стажировки для студентов организует и компания Mail.ru Group. В рамках совместного образовательного проекта с МГУ им. Н.Э. Баумана компания реализует практико-ориентированное бесплатное дополнительное обучение студентов старших курсов и аспирантов университета силами своих сотрудников.

Зачисление на программу происходит два раза в год в начале каждого семестра: в сентябре и феврале. Программа рассчитана на два года и разбита на четыре семестра, в каждом семестре по 3-4 дисциплины. В течение первого года стажёры углубляют свои знания о технологиях, которые применяются при разработке, изучают



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

методы анализа качества алгоритмов и программное обеспечение. Второй год посвящён изучению специальных дисциплин, направленных на развитие компетенций, определённых профессиональным стандартом.

«Такие проекты важны и для рынка в целом, и в первую очередь для самих студентов. У молодых специалистов должна быть возможность общаться с экспертами отрасли, пробовать свои силы в реальных проектах, иметь перед глазами вдохновляющие примеры. Мы стремимся создавать площадки для этого: проводим конференции для IT-разработчиков, организуем крупнейшую в России олимпиаду для программистов Russian Code Cup и другие международные чемпионаты», – отметил председатель совета директоров Mail.ru Group Дмитрий Гришин.

Карьерный сайт

В арсенале крупных компаний есть ряд схожих инструментов, позволяющих эффективно продвигать HR-бренд. Одна из самых популярных практик – разработка и продвижение собственных карьерных сайтов. Так, например, компания McKinsey (лидер «большой тройки» консалтин-

говых компаний мира, куда кроме неё включены Boston Consulting Group (BCG) и Bain & Company) недавно обновила карьерный сайт, сделав акцент на привлечение молодых специалистов – он пестрит яркими цветами, градиентными шрифтами и видеоматериалами, информационные блоки и страницы размещены несимметрично.

Также McKinsey ведёт блог для потенциальных кандидатов с советами по подготовке к собеседованию при устройстве на работу в компанию. «McKinsey – классический пример успешного HR-брендинга. Тысячи молодых специалистов мечтают устроиться туда на любых условиях, хотя бы на самую рядовую должность, и скромность вознаграждения их не отпугивает. На сотне интернет-форумов соискатели обсуждают, как пройти собеседование в McKinsey, а бывалые менеджеры дают подробные советы, касающиеся любых мелочей – от составления сопроводительного письма до выбора стиля одежды», – отмечает в своей научной статье «Сильные бренды» Ольга Шаталова.

Часто на карьерных сайтах работодатели размещают видеопрезентации компании и истории успеха

сотрудников. По такому пути, в частности, идёт SNCF, Национальная компания французских железных дорог, опубликовавшая видеоролики с рассказами сотрудников (от рядовых до управляющих) о своей будничной работе.

Карьерный сайт американской транснациональной компании Amazon, специализирующейся на электронной коммерции, представляет собой огромный альбом с историями сотрудников и рассказами о том, почему они любят свою работу.

HR-портал онлайн-площадки для размещения, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру Airbnb содержит рассказы не только о карьерных успехах своих сотрудников, но даже о чертах их характера и хобби.

Ряд крупных компаний запустил карьерные приложения для смартфонов. Так, первое такое приложение для iPhone уже в первую неделю скачали более 7 тыс. пользователей.

Через мобильное приложение HeadHunter работу ищут более половины пользователей этого карьерного портала. «Разработка карьерного приложения особенно актуальна для компаний, среди брендовых харак-

теристик которых есть инновационность и технологичность», – подчеркнула Нина Осовицкая.

ОАО «РЖД» планирует к концу этого года запустить собственный карьерный портал. Предполагается, что благодаря ему удастся усовершенствовать коммуникацию с целевой аудиторией (соискателями, студентами и школьниками), сформировать привлекательный образ холдинга как работодателя.

К разработке сайта привлечены не только сотрудники компании, но и стажёры проекта RZD.GENERATION. Последние разработали проект «Создание интернет-портала по развитию внешнего HR-бренда». Как рассказал один из стажёров, выпускник МГТУ им. Н.Э. Баумана Роман Яценко, сегодня поиск работы через карьерные порталы максимально распространён среди соискателей: «Они изучают сайт работодателя и ищут информацию, которая бы дала им представление о будущих условиях работы. Наличие соцпакета и высокая зарплата уже не являются главными аргументами при выборе места работы, соискателей интересуют карьерные возможности, личность руководителя, внутрикорпоративный климат. Однако не все работодатели учитывают это».

Чтобы выявить интересные подходы к привлечению соискателей, стажёры проанализировали карьерные сайты ведущих международных транспортно-логистических компаний (SNCF, Korail, VR Group, Deutsche Bahn AG) на предмет контента, функционала и дизайна. Выяснилось, что некоторые работодатели встраивают функцию голосового помощника и чат-бот. «Прослеживается тенденция: на сайтах размещается минимум текстовой информации, зато много иллюстративного материала и инфографики. Эти элементы и приёмы можно использовать и на карьерном портале холдинга», – отметил Роман Яценко.

Стажёры уверены в том, что карьерный портал должен учитывать

интересы всех целевых групп: школьников, студентов и соискателей. Поэтому для каждой профессионально-возрастной группы должен быть отдельный раздел. «Так, студентам будет интересна информация о грантах и стипендиях компании, молодёжным проектах. Школьники должны быть в курсе возможностей обучения на Детских железных дорогах и преимуществах учёбы в отраслевых вузах. Наконец, для соискателей важна информация о социальных гарантиях компании, возможностях повышения квалификации в УЦПК и Корпоративном университете РЖД», – пояснил Роман Яценко.

По его мнению, разделы портала должны быть выполнены в едином корпоративном стиле, однако можно

Так, в прошлом году победителем в номинации «Мир» стала международная компания DataArt, которая проектирует, разрабатывает, модернизирует и поддерживает IT-решения. Компания представила проект Skillotron (<https://skillotron.com>) – игровую онлайн-платформу для IT-специалистов, построенную на основе многоуровневой викторины. Проект был запущен в августе 2017 года и позволил сделать рекламу о вакансиях компании более адресной (более 80% пользователей Skillotron рассматривают DataArt как потенциальное место работы).

В номинации «Федерация» победу одержала компания «СИБУР» с проектом «Взгляд в будущее: комплектация и подготовка команды «ЗапСиб-

Карьерный портал должен учитывать интересы всех целевых групп: школьников, студентов и соискателей

использовать и элементы, которые понравятся конкретной целевой аудитории: например, в раздел для школьников можно добавить граффики, мультимедийные объекты.

Премия лучшим

Чтобы содействовать развитию корпоративной культуры и продвижению современных методов HR-менеджмента, в 2006 году компания HeadHunter учредила премию «HR-бренд года». Победителей определяют в шести номинациях: «Столица» (проект, реализованный в Москве), «Северная столица» (проект, реализованный в Санкт-Петербурге), «Федерация» (проект, реализованный в российских регионах), «Мир» (номинация для международных компаний), «Малый бизнес» (проект, реализованный компанией малого или среднего бизнеса).

На основе исследований целевой аудитории была разработана программа мотивации, проведены коммуникационная кампания и мероприятия по найму и адаптации сотрудников и их семей при переезде в Тобольск. Команда проходила подготовку в рамках корпоративной программы «Дублёр», а после перехода в «ЗапСибНефтехим» продолжала обучение у зарубежных партнёров. Особое внимание уделялось мероприятиям по развитию лидерства, навыков работы в команде.

В номинации «Малый бизнес» победило НПО «Стриммер» (крупнейший российский производитель устройств молниезащиты), в котором разработана система карьерного роста для сотрудников научного подразделения.

Сейчас идёт сбор заявок на участие в премии «HR-бренд-2019».

Юлия Антич



Убрать лишнее

Революционные подходы в менеджменте

Стремительный технический прогресс заставил многие компании пересмотреть свой стиль управления. Чтобы оставаться конкурентоспособным на современном рынке, нужно уметь быстро принимать решения. Побеждает тот, кто готов к переменам и способен адаптироваться – такова формула успешных компаний XXI века. Однако не каждая организационная структура способна обеспечить нужный темп изменений, а без этого не сработает даже лучшая бизнес-стратегия. С новыми трендами в области организационного дизайна познакомился «Пульт управления».

Без лишних звеньев

«Есть две вещи, которые надо понять. Во-первых, что мир меняется. Во-вторых, что надо менять систему управления, стандарты, которые оставались неизменными в течение десятилетий», – отметил в одном из интервью Лу Герстнер, известный как человек, который спас IBM.

IBM – классический пример компании, главным врагом которой стала собственная тяжеловесная структура. В 1990-е годы «голубой гигант», десятилетиями лидировавший на рынке информационных технологий, оказался не способен конкурировать с более мелкими, шустрými соперниками. Пока более мобильные конкуренты выпускали новые модели, IBM увязал во внутренних согласованиях. По воспоминаниям Герстнера, в корпорации на тот момент работали свыше ста директоров, тысячи менеджеров разных уровней, вдобавок каждый руководитель имел штат административных помощников с непонятными функциями. Тогда Герстнер убрал лишние управленческие звенья, уменьшил штат и сократил производственный цикл – это позволило корпорации быстрее выпускать новые разработки и вновь включиться в конкурентную борьбу.

По пути IBM сегодня идут многие крупные компании. Как рассказал директор по персоналу дивизиона «Северсталь Российская сталь» Евгений Ескин, компания с 2011 по 2015 год сократила количество уровней управления с девяти до пяти. Так, в дивизионе «Северстали» отказались от позиций замдиректора по производству, начальника и замначальника производства, старшего мастера. На данный момент управленческая цепочка выглядит так: гендиректор – директор производства – начальник цеха – мастер – рабочий. «Сократив количество уровней управления, мы уменьшили риск получить «испорченный телефон». Информация быстро и без искажений курсирует с верхнего уровня к нижним. Таким

принятие управленческих решений, осложнило их исполнение и контроль за результатом. Чтобы решить проблему, в «Норникеле» утвердили норму управляемости и количество уровней управления (пять вместо семи), в частности полностью отказались от заместителей в структуре. Кроме того, «Норникель», как и многие другие компании, перешёл на систему грейдов – градацию должностей в зависимости от их ценности, значимости для предприятия.

Свой компас

Для группировки должностей по грейдам нужно оценить каждую позицию – от топ-менеджера до линейного работника – по определённому набору факторов: как правило, это

Внедряя систему грейдов, компании устанавливают иерархию должностей в собственной системе координат. Однако это уже не прежняя жёсткая вертикаль

образом, руководители узнают о проблемах, с которыми сталкиваются на производстве, и могут их решить, а начальники на местах понимают стратегические цели и задачи компании. Это ускоряет процесс принятия решений», – поясняет Евгений Ескин.

Ещё один промышленный гигант – «Норникель» – также выбрал стратегию сокращения управленческих звеньев. Несколько лет назад в компании провели анализ организационной структуры и обнаружили, что она неэффективна: только в главном офисе около 80% руководителей управляли микрокомандами и имели в подчинении от 1 до 4 человек. Бессистемное формирование функциональных блоков и подразделений привело к увеличению времени на

роль в бизнесе (значимость решений и приносит ли должность деньги компании), функционал (речь об обязанностях и ответственности) и требования к должности. «Та должность, для которой требуются специфические знания, специальное образование или опыт работы, – более сложная и значимая для компании, чем та, которую может занять человек без этих знаний», – поясняет менеджер компании Ernst & Young Сергей Васин.

Если речь идёт о крупном холдинге, одна и та же должность в разных подразделениях может относиться к разным грейдам, потому что роль в бизнесе этих подразделений различается. «Это правило в основном распространяется на руководителей. У начальника большого профильного актива будет более высокий грейд,



DEPOSITPHOTOS/LEICOM-MEDIA

чем у непрофильного. Если мы возьмём руководителя коммерческой службы всей компании и какого-то одного подразделения, естественно, у них влияние на бизнес будет разное, а значит, и грейд тоже будет различаться», – замечает эксперт.

С системой грейдов увязывается организационная структура (например, в «Норникеле» численность подразделения зависит в том числе от грейда руководителя), мотивация, обучение, оплата труда. Для должностей из одного грейда, равнозначных для компании, устанавливается одинаковый диапазон базового вознаграждения. Это помогает определить объективный оклад для специфических специальностей, не имеющих аналогов на рынке труда, к примеру специалист по ядерной безопасности

для атомной отрасли или железнодорожные профессии. «Имея рыночный ориентир оплаты труда остальных должностей из этого грейда, мы устанавливаем аналогичный для специальностей, для которых такого ориентира у нас нет. Это очень удобно, когда появляются новые профессии», – отмечает Сергей Васин.

Ещё один плюс системы грейдов, по словам экспертов, – это понятная система развития для сотрудников. Продвигаться внутри своего грейда позволяет так называемая система профессиональных статусов. Профстатус устанавливается в зависимости от квалификации и опыта сотрудника. «Главный специалист может быть разного уровня квалификации: на первом уровне принимает и оформляет документы, на верхнем – зани-

мается аналитикой», – поясняют в «Норникеле».

Так, новичка, скорее всего, поставят на первую ступень, и его вознаграждение будет соответствовать нижнему уровню диапазона грейда. Далее сотрудник может повысить свой профессиональный уровень, получить более высокий профстатус и увеличить уровень оплаты. Даже когда динамичный карьерный рост на данной позиции не предусмотрен, человек получает стимул профессионально развиваться, замечает Сергей Васин.

Внедряя систему грейдов, компании устанавливают иерархию должностей в собственной системе координат. Однако это уже не та жёсткая вертикаль, что была раньше. Для быстрого решения вопроса или разработки нового продукта представители разных подразделений объединяются в одну мобильную команду – команду Agile.

Мобильные команды

В переводе с английского agile означает «подвижный», «проворный» или «быстрый», но в большинстве случаев его переводят как «гибкий». Термин agile появился в 2001 году. Его придумали 17 ведущих на тот момент американских разработчиков программного обеспечения. В Манифесте о гибкой разработке программного обеспечения Agile они описали четыре главные идеи Agile: люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты; рабочее ПО важнее, чем документация; клиенты и сотрудничество с ними важнее, чем контракт и обсуждение условий; готовность к внесению изменений важнее, чем первоначальный план. Agile быстро запускается, легко реагирует на изменения и этим сильно отличается от традиционного проектного подхода, требующего долгих предпроектных расчётов и утверждений.

Теперь идеи Agile применяют не только в создании ПО, но и в разработке других проектов. «Если группа, работающая над проектом, может съесть больше двух пицц, то она слишком большая», – именно

так считают в Amazon, крупнейшей компании в мире по рыночной капитализации.

Каждая команда в Amazon состоит из 8–10 человек и отвечает за небольшой участок работы. Если нужно решить большую проблему, компания просто разбивает её на несколько маленьких и поручает найти решение опять же небольшим командам.

Согласно исследованиям американских учёных, работа в маленьких командах позволяет людям справиться с боязнью продемонстрировать своё мнение, и к тому же они чувствуют свою ответственность за результат. «Agile-команда – это та самая самоорганизующаяся единица, которая даёт возможность не терять коммуникацию, информацию и таким образом эффективно работать», – считает генеральный директор компании «БизТрейн» Юлия Пархоменко.

В российских компаниях тоже активно присматриваются к данной технологии организации работы. Так, в 2016 году об Agile-трансформации объявил Сбербанк. В 2017 году в Москве открылся отдельный офис банка Agile Home, в котором работают около 10 тыс. сотрудников, разделённых на команды по 10 человек. Agile Home вырабатывает продуктовые предложения для клиентов и системные решения для оптимизации работы самого банка. «Каждая команда кросс-функциональна и объединяет вокруг одной цели специалистов разных профилей. Здесь каждый может предложить свою идею и повлиять на финальное улучшение качества продукта. Работа в команде позволяет оперативно развивать перспективные и убивать бесперспективные идеи», – рассказывают о своём опыте в Сбербанке.

По словам руководства банка, такая модель управления радикально сокращает время создания новых продуктов, обеспечивает высокую скорость принятия управленческих решений, что повышает конкурентоспособность Сбербанка на мировом уровне.

Альфа-Банк также начал свою трансформацию в 2016 году. В банке создали кросс-функциональные команды, куда были интегрированы люди из операционного блока, эйчары, юристы, финансисты. Появились продуктовые команды с новыми ролями и должностями – руководитель по разработке ценностного предложения, лидер экспертизы, скрам-мастер.

Банк сформировал отдельное подразделение, Альфа-лабораторию, чтобы найти новый подход к продуктам, но столкнулся с тем, что в отрыве от бизнеса, который взаимодействует с клиентом, невозможно создавать то, что приносит 100-процентную ценность.

«Тогда было принято решение трансформировать лабораторию и

их черты: самоорганизация (люди организуются в определённые команды и работают вне жёсткой иерархической структуры, где есть ролевое распределение внутри команд), стремление к целостности (баланс внутреннего и внешнего, то, что ты декларируешь, согласуется с реальностью), эволюционная цель. Пример «бирюзовой» организации – компания Zappos, которая сейчас входит в структуру Amazon. Zappos внедрила холакратию в 2013 году.

«При холакратии ответственность лежит на каждом. Но зато люди могут инициировать проекты, каждый может стать лидером», – рассказывает о плюсах и минусах холакратии Юлия Пархоменко.

Несмотря на то что холакратический стиль управления набирает

При холакратии ответственность лежит на каждом. Но зато люди могут инициировать проекты, каждый может стать лидером

интегрировать в бизнес. Начали создаваться центры компетенций, когда формируется группа профессионалов, которая работает над конкретной разработкой. Появилась продуктовая фабрика – там работают разные команды. Сидеть они все должны вместе, чтобы гипотезу можно было сразу протестировать», – рассказала начальник отдела организационного развития АО «Альфа-Банк» Ирина Борисова.

Упорядоченный хаос

Некоторые компании полностью отказались от иерархии. Американский бизнес-коуч Фредерик Лалу назвал такие организации «бирюзовыми». В своей книге «Открывая организации будущего» он выделил три основные

сторонников, Юлия Пархоменко уверена, что подходит он далеко не всем: «Нужно ли всем быть «бирюзовыми»? Конечно, нет. Есть компании, такие как ОАО «РЖД», которым нужна иерархическая структура, чтобы обеспечить стабильность работы. Хотя некоторые черты «бирюзовых» компаний – гибкость, постоянная коммуникация, открытость, заложенная в корпоративной культуре, – могут быть полезны всем. Главный вопрос, который вы должны себе задать: для чего вы вносите те или иные изменения? Организационная структура должна отвечать тем задачам, которые поставлены перед компанией, только тогда она будет работать эффективно».

Мария Абдримова

Владимир Никитин,
начальник Департамента
по организации, оплате
и мотивации труда
ОАО «РЖД»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОС»



Цифровая модель

Как управлять оргструктурой в современных условиях

На I Всероссийском практическом HR-форуме по организационному дизайну, который прошёл в Москве в сентябре, концепция ОАО «РЖД» по трансформации системы управления была признана лучшей.

О новых принципах управления оргструктурой в холдинге «РЖД» «Пульту управления» рассказал начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин.

– Владимир Николаевич, с чем связано решение изменить подход к управлению организационной структурой РЖД?

– Давайте вспомним, как формировалась оргструктура холдинга. ОАО «РЖД» было образовано в 2003 году на базе Министерства путей сообщения. Затем последовала глобальная структурная реформа: были созданы функциональные филиалы, сократилось количество региональных центров корпоративного управления, выделилось 60 дочерних и зависимых обществ, многие про-

цессы передали на аутсорсинг. У нас сложилась смешанная матричная структура управления.

В период реформирования отрасли важно было не потерять управляемость системы, поэтому в компании действовала политика административно-управленческого сдерживания. Но сегодня такой подход не способствует достижению показателей долгосрочной программы развития. Нам нужно меняться, чтобы успевать за изменениями внешней среды, в частности всеобщей диджитализацией. Поэтому было решено перестроить оргструктуру по новым принципам: адаптивность и гибкость, эффективность и быстрота принимаемых решений, сбалансированность полномочий и ответственности. Эти принципы мы заложили в «Положение об организационном дизайне холдинга». В документе содержится набор правил и инструментов для создания эффективных, сбалансированных и оптимальных по стоимости организационных структур любого уровня.

– Речь идёт о кардинальном изменении оргструктуры или перенастройке действующей системы?

– При внедрении принципов оргдизайна нашей целью было не изменение оргструктуры, а трансформация системы управления ею. Так, теперь все структурные преобразования начинаются с построения процессной модели – от процесса As Is к процессу To Be – описания продуктов, указания трудозатрат. А для установления взаимосвязи, подчинённости между подразделениями, определения достаточности их количества используется функциональный анализ.

Большую роль в новой системе координат играет нормирование труда. Сегодня труд 88% персонала компании нормирован, применяется более 100 тыс. норм затрат труда, периодически сборники норм актуализируются. Ежегодно рассчитывается нормативная численность на прогнозный объём работы, более 70% данных расчётов автоматизированы. В ОАО

«РЖД» запущен проект по разработке норм для руководителей и специалистов на основе процессного управления и функционального анализа.

Новой для нас стала система индикаторов. До внедрения принципов оргдизайна был всего один общий для всех критерий – процент руководителей. Теперь мы утвердили 12 ключевых индикаторов, они взаимосвязаны и представляют сбалансированную систему. Для нас это инструмент планирования и одновременно инструмент контроля при делегировании руководителям филиалов части полномочий по внесению изменений в штатные расписания.

– Можно ли с помощью индикаторов управлять организационными изменениями во всём холдинге?

но-функциональная модель (ОФМ). В ней указывается распределение функций и штатной численности, связи подчинённости и взаимодействия, значения ключевых индикаторов организационных единиц. ОФМ проектируется для анализа эффективности организационной структуры и подготовки мероприятий по её оптимизации, совершенствованию и адаптации к изменению внутренних и внешних факторов. На данный момент в холдинге утверждена методика проектирования ОФМ.

В дальнейшем при включении функций в ОФМ им присваивается шифр в зависимости от специализации и уровня управления: от верхнего уровня до линейных операций. Такой подход даёт возможность

Ещё один важный инструмент – так называемая матрица распределения полномочий и ответственности

– Поскольку РЖД – многофункциональная компания, все организационные единицы имеют разные уровни управления, технологические особенности, отличается география их присутствия, соответственно, мы не можем применять ко всем единые требования к построению организационной структуры. Нам нужен дифференцированный подход к установке целевых значений индикаторов. В настоящее время ведётся работа по выявлению и анализу факторов, влияющих на значения индикаторов. После того как целевые значения будут установлены, мы сможем с помощью индикаторов управлять организационными изменениями.

– Какие ещё инструменты для управления оргструктурой появились в ОАО «РЖД»?

– На основе функционального анализа составляется организацион-

увидеть всех участников какого-либо процесса, то есть определить объём функций. Качественно определить влияние тех или иных изменений на процессную и функциональную модель компании «вручную» практически невозможно – это требует значительных трудозатрат, поэтому этот процесс планируется автоматизировать.

В перспективе при вводе дополнительной или актуализации существующей функции подразделения автоматизированная система будет блокировать те, которые уже закреплены за каким-либо из подразделений.

Остановлюсь ещё на одном важном инструменте, который мы используем, – это так называемая матрица распределения полномочий и ответственности. Формирование и анализ матрицы позволяют



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

определить слабые места в организации рабочего процесса, чётко разграничить и закрепить роли и ответственность организационных единиц, участвующих в выполнении той или иной функции, а также выявить дублирование, равномерно распределить нагрузку. Это повышает эффективность деятельности за счёт построения продуктивной системы коммуникаций между подразделениями.

– В каких подразделениях РЖД уже перешли на новые принципы управления оргструктурой?

– Мы начали внедрять их в двух филиалах ОАО «РЖД» – это Центр корпоративного учёта и отчётности «Желдоручёт» и Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО). И вот какие эффекты получили: более чем в два раза сократилось время внесения изменений в оргструктуру. В связи с оперативным принятием решений увеличилось количество предложений по изменениям, большинство из них связано с перераспределением численности подразделений из-за изменения объёмов работы. Кроме того, мы отметили повышение ответственности и инициативности со стороны работников – это тоже важный результат.

– Гибкость в современных реалиях нужна не только оргструктуре. Многие компании корректируют графики работы сотрудников, создают условия для дистанционной работы. Как вы относитесь к этой тенденции?

– Как показало исследование социально-психологического климата в коллективах, которое провёл Корпоративный университет РЖД в 2018 году, всё больше сотрудников нацелено на баланс работы и личной жизни. Особенно это актуально для новых поколений – представители Z уже среди нас, на подходе Альфа (рождённые после 2010 года). Они высказываются в пользу гибкого рабочего времени и дистанционной работы. В ответ на этот запрос мы разработали несколько вариантов гибких графиков работы. Например, график «Биоритмичный» удобен как «жаворонкам», они начинают рабочий день с 7–8 утра, так и «совам» – они могут поспать подольше и начинать работу с 10–11 утра. Сотрудники также положительно отреагировали на график «Загородный». С понедельника по четверг продолжительность рабочего дня увеличивается на 1 час, зато в пятницу после обеда сотрудник может уехать на дачу. На

самом деле работник может выбрать любой удобный ему график работы, время начала и окончания рабочего дня. Главное, чтобы технологический процесс предусматривал такую возможность, а также чтобы была обеспечена выработка нормы рабочего времени.

Что касается дистанционной работы, то на данный момент рассматривается такая возможность на различных рабочих местах. Но здесь важно сформулировать требования к результату удалённого труда и обеспечить контроль за ним. Работник должен быть самодисциплинирован.

– Планируется ли вносить изменения в корпоративную систему оплаты труда?

– Да, несомненно, она также должна определённым образом трансформироваться. Напомню, как сейчас действует эта система. Есть три уровня управления, условно – центр – регион – линейное предприятие, и для каждого уровня установлены диапазоны окладов. Это позволяет разделить оплату труда специалистов даже одного наименования профессии в зависимости от объёма, характера выполняемой работы и соответствующего должностного уровня ответственности за принимаемые решения.

Вместе с тем текущая конъюнктура рынка труда ставит перед работодателем новые приоритеты: современное развитие IT-технологий ставит новые рекорды по уровню заработных плат специалистов данного направления, появляются новые профессии с новым функционалом, чья заработная плата должна быть логично увязана с действующей системой.

Поэтому основной тренд развития системы оплаты труда сегодня – переход на грейды (ранжирование должностей, исходя из их ценности для компании, уровня ответственности и объёма работы. – *Ред.*). У такой системы есть несколько преимуществ в плане мотивации сотрудника. Работнику понятно, почему размер оплаты его труда именно такой, то есть создаются

объективные предпосылки для развития работников.

Теперь что касается системы материальной мотивации. В холдинге действует трёхуровневая система текущего премирования персонала. Первые два уровня зависят от результатов работы структурного подразделения или филиала в целом, а третий уровень – от индивидуального вклада работника или группы работников. Принципиально важным при этом является распределение нагрузки между ними.

Трёхуровневая система премирования – это гибкий инструмент, который позволяет, с одной стороны, вовлечь в выполнение КРИ компании и подразделений всех сотрудников, даже низовых подразделений. С другой стороны, мы имеем возможность оперативно перенастраивать показатели 2-го и 3-го уровней под текущие целевые задачи. При этом данные показатели работника должны быть ему понятны, измеримы и объективно отражать усилия его труда.

Чтобы объективно оценить эффективность системы материальной мотивации работников, мы разработали «Мотивационную модель ОАО «РЖД». Она позволяет проанализировать функциональные обязанности работников, оценить выполнение ключевых и индивидуальных показателей, а также унифицировать эти показатели.

По запросу в режиме онлайн мы можем получить информацию о том, какие показатели премирования и на какие производственные группы и профессии они распространяются, увидеть статистику по их выполнению. Все данные предоставляются через «единое окно» исключительно в электронных таблицах, графиках, диаграммах, схемах при помощи BI-технологии. Благодаря этой технологии мы можем интерпретировать большое количество данных, заостряя внимание лишь на ключевых факторах эффективности, моделируя исход различных вариантов действий,

отслеживая результаты принятия решений.

В результате мы получили эффективный инструмент анализа, который в дальнейшем позволит нам научиться пользоваться результатами предиктивной аналитики.

– В самом начале вы упомянули о всеобщей диджитализации. Как планируете внедрять цифровые технологии?

– Мы нацелены на создание единой цифровой модели решения вопросов. Сегодня у каждого из департаментов, филиалов свои информационные системы, в том числе и у нас. Стоит задача полной интеграции нашей HR-системы с производственными системами. Это позволит нам авто-

отслеживая результаты принятия решений.

дтится процесс, мы придём к нормированию численности через определение баланса рабочего времени и к выстраиванию организационной структуры через систему ключевых индикаторов. Применив квалификационные характеристики и стоимость трудовых ресурсов, мы будем иметь полный набор инструментов для расчёта эффективности организационных изменений и принятия решения. Такой набор, назовём его условно «конструктор принятия решений», должен автоматически просчитывать, во сколько нам обойдутся различные варианты изменений, а также риски реализации каждого из них. После того как вариант выбран,

Трёхуровневая система премирования – это гибкий инструмент, который позволяет, с одной стороны, вовлечь в выполнение КРИ компании и подразделений всех сотрудников

матически рассчитывать количество всех работников, формировать штатное расписание в системе, рассчитывать премии, полностью исключая человеческий фактор, определять эффективность элементов мотивации по мотивационной модели.

В итоге выстроенная система управления должна работать, как некий конструктор для принятия решений.

Каким образом? Отправная точка – это стратегия компании и её операционная модель, которая представляет собой совокупность разных процессов компании: основных (производственных), обеспечивающих и управленческих. Основываясь на процессных моделях, разложив их до операций, уже можно определить трудозатраты на их выполнение. Суть в том, что, поняв и оценив во сколько с точки зрения трудозатрат нам обо-

формируются необходимые документы: приказ о распределении обязанностей, положения, штатные расписания, положения о премировании.

Таких же результатов и эффектов мы ожидаем от полноценного тиражирования принципов оргдизайна во всем холдинге «РЖД». Большое внимание уделяется автоматизации, цифровизации и роботизации, так как управление холдингом с такой численностью «в ручном режиме» невозможно. Но главное то, что это способствует повышению гибкости и адаптивности организационной структуры. Увеличится скорость принятия решений и их реализации, возрастёт инициативность, персональная ответственность и личная заинтересованность в достижении командного результата.

БЕСЕДОВАЛА МАРИЯ АБДРИМОВА



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОК»

Трудовые резервы

HR и бизнес создают будущее вместе

Кадровая политика ОАО «РЖД» выстраивается исходя из стратегических целей компании. На Приволжской железной дороге в начале осени состоялось сетевое совещание «HR и бизнес: создавая будущее вместе». Мероприятие, прошедшее в Саратове и Волгограде, собрало более 130 участников – руководители по управлению персоналом холдинга «РЖД», ректоры вузов железнодорожного транспорта, руководители корпоративного университета и выпускники образовательных HR-программ. Главная тема встречи – обсуждение роли HR-служб в достижении производственных и финансовых целей компании.

«Сетевое совещание – это традиционная для нас площадка, на которой руководители социально-кадрового блока ведут профессиональную дискуссию, делятся лучшими практиками и могут синхронизировать свои усилия», – сказал начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов. – В этом году встреча прошла в обновлённом формате, мы пригласили представителей ключевых функциональных блоков, чтобы специалисты по управлению персоналом могли лучше понять специфику запросов руководства компании и эффективно выстраивали свою работу в качестве стратегических партнёров бизнеса».

Оправдать ожидания
Совещание открылось двумя панельными дискуссиями: «HR и бизнес: создавая будущее вместе» и «Стратегические подходы к изменению HR-процессов».

Глава холдинга Олег Белозёров призвал топ-менеджеров производственного блока чётко формулировать критерии, по которым специалисты по управлению персоналом выстраивают свои процессы. «Если компания добивается поставленных целей,

значит, работа с людьми выстроена правильно, персонал подготовлен хорошо, и все стоят на своих местах», – отметил он. – Работа с людьми – это такой же технологический процесс, как и любой другой, и здесь очень важны критерии – как мы подбираем людей, как оцениваем и обучаем».

В ходе дискуссии чаще всего звучал запрос на развитие soft-компетенций, которые позволяют управлять изменениями, работать в цифровой среде и проявлять гибкость, чтобы оперативно удовлетворять клиентские запросы.

Так, например, заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – главный инженер Сергей Кобзев обратил внимание на то, что сегодня деятельность компании не сводится

Евгений Чаркин напомнил об обострении на рынке труда борьбы за таланты в области IT и призвал готовить работников с учётом развития технологических трендов: «По прогнозам, квантовые компьютеры получат широкое распространение через 35 лет, значит, уже сегодня мы должны готовить соответствующих специалистов из нынешнего поколения школьников и студентов».

Начальник Департамента экономики Владимир Гапонько отметил, что ежегодное снижение себестоимости и повышение производительности труда – это чрезвычайно амбициозные цели и компании требуются сообщество профессионалов, которые нацелены на улучшения. «Важно выстроить такую систему KPI и инфор-

Ежегодное снижение себестоимости и повышение производительности труда – это чрезвычайно амбициозные цели, которые будут достигнуты командой

к перевозке, она активно развивает такие направления, как логистика, IT, квантовые коммуникации, ищет возможность зарабатывать за счёт новых услуг, а это требует инженеров с особыми навыками.

«В инженерном блоке нужны работники, которые смогут выполнять совершенно разные функции», – сказал он. – Задача технологов – поддерживать устойчивую работу существующих процессов, конструкторы должны быть нацелены на постоянные улучшения, внедрение новых технологий, материалов и подходов к организации производства, а визионерам нужно уметь заглядывать за горизонт и понимать, как меняется транспортная среда в целом».

В свою очередь, директор по информационным технологиям ОАО «РЖД»

мирования, чтобы люди в ежедневном режиме видели своё влияние на результаты компании и понимали, в чём состоит их личный вклад», – сказал он.

Выступавшие затронули проблему корпоративной культуры. Исторически сложилось так, что она формировалась в основном через требование неукоснительно выполнять регламенты и правила безопасности. Но сегодня для развития компании этого мало. Нужно найти баланс между требовательностью, обеспечивающей безопасность перевозок, и мотивацией, позволяющей гибко реагировать на запросы клиента. «Опрос пассажиров показал, что проводник – главное условие комфортной поездки, но он должен уметь идти навстречу пассажиру и не бояться, что его за это нака-



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ПУЛЬС»

жут», – сказал генеральный директор АО «ФПК» Пётр Иванов.

Внутренняя среда должна быть одинаково доброжелательна и к молодым железнодорожникам, и к работникам нежелезнодорожных специальностей, которые привлекаются с рынка, отметили участники дискуссии. «В компании должна быть сформирована культура внутренней клиентоориентированности», – подчеркнул Евгений Чаркин.

Участие руководителей в HR-процессах стало отдельной темой разговора, ведь от них непосредственно зависят и рабочая атмосфера в коллективах, и адаптация новичков, и подготовка преемников, и слаженность командной работы, и вовлечение работников в решение задач компании. Как отметил Олег Белозёров, подводя итоги дискуссий, рабочее время руководителя должно быть распределено на три равные части: внимание к стратегическим задачам, решение оперативных вопросов и работа с людьми.

Как выяснилось в ходе второй дискуссионной панели, у кадрового блока уже есть ряд новых инициатив и проектов, которые вполне могут дать ответы на те вопросы, которые ставят основные функциональные блоки.

Оценка персонала

Сегодня все кадровые решения принимаются на основании объективных данных – компания располагает 12 инструментами, позволяющими оценить все категории работников по релевантным критериям, отвечающим бизнес-задачам компании. Все оценочные инструменты автоматизированы и интегрированы в информационную систему ЕК АСУТР. Данные по четырём блокам системы ЕКТ (уровень развития управленческих и профессиональных навыков, эффективность и потенциал) по каждому работнику всегда доступны, понятны и собраны воедино в комплексном отчёте. Дополнительно управленцы компании могут оцениваться через отзывы коллег и подчинённых, это позволяет понять, насколько руководитель готов помогать и насколько умеет выстраивать рабочие отношения в команде. Как рассказал заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Алексей Покидько, до конца 2019 года предполагается утвердить единое Положение об оценке персонала и внедрить жизненный цикл оценки работников на всех уровнях принятия управленческих решений.

Есть изменения и в оценке рабочих. Профессиональные требования,

которые сложились в каждом филиале, в этом году дополнены общекорпоративными. С 1 января 2020 года при входе в компанию рабочие будут оцениваться по трём новым параметрам: способность понимать инструкции, способность понимать принципы механики, склонность к нарушению дисциплины.

Подбор сотрудников

Внесены изменения в формирование кадрового резерва. Базовый кадровый резерв на следующий год будет сформирован с учётом модели профессиональных компетенций, это позволит усилить качество управленцев среднего звена.

В этом году в компании заработал механизм подбора руководителей с внешнего рынка, что позволит привлечь управленцев с глубокой экспертизой в области маркетинга, логистики, финансов, IT. Пока с внешнего рынка закрываются вакансии только для центрального аппарата, однако в ближайшей перспективе Единый центр рекрутинга начнёт работать по заявкам со всей сети. «Ключевая задача кадрового блока в сфере оценки и подбора персонала состоит в том, чтобы распространить механизмы и алгоритмы кадровой политики, нарабатанные в материнской компании,

на все дочерние и зависимые общества и, таким образом, сформировать единый кадровый резерв всего холдинга», – сказал Алексей Покидько.

Новое в обучении

Сегодня усилили компании направлены на то, чтобы дать всем работникам возможности для самостоятельного развития навыков и компетенций – профессиональных (по базовому образованию), корпоративных (управленческие и деловые качества), специализированных (например, BIM-технологии в строительстве), сквозных (от управления проектами до тайм-менеджмента).

Одна из последних инициатив в развитии профессиональных навыков – запуск проекта «Час знаний». В каждом подразделении представителям рабочих профессий раз в неделю будет предоставляться время для обучения в дистанционном формате. Учебный контент создаётся в сотрудничестве с представителями производственных подразделений компании, это позволит контролировать актуальность и правильность обучающих материалов. Что касается «прокачки» практических навыков, то в этом могут помочь соревнования по стандартам WorldSkills. Многие крупные компании по достоинству оценили возможности этого формата, позволяющего оценить профессиональные навыки работников по более чем 200 критериям. «Сейчас идёт разработка железнодорожных компетенций по стандартам WorldSkills, мы очень надеемся на помощь профильных дирекций, ведь участие в чемпионатах позволит не только повысить престиж рабочих профессий, но и даст стимул участникам для профессионального роста, а руководители увидят, какие компетенции у работников западают и требуют особого внимания», – пояснила заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Савина.

Основной партнёр компании в части развития корпоративных

компетенций – Корпоративный университет РЖД. Теперь, кстати, у руководителей компании будет две обязательные программы обучения – «Корпоративный лидер» и «Корпоративный менеджмент». Причём обучение по программе «Корпоративный лидер» будет доступно в университетах железнодорожного транспорта.

Особое внимание Корпоративный университет уделяет цифровой грамотности в управленческой среде, развивая соответствующие программы в двух направлениях. С одной стороны, это дистанционные курсы, которые могут максимально широко охватить все категории работников

администрирование, подбор, оценка персонала, HR-аналитика).

В ближайшее время будет запущен Карьерный портал, он станет частью обновлённого корпоративного сайта РЖД. Над проектом работает agile-команда по технологии Scrum. «Карьерный портал позволит более эффективно продвигать компанию как привлекательного работодателя, поддерживать профориентационные инициативы и подбирать кандидатов», – сказал заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Евгений Браулов.

Продолжается автоматизация наиболее трудоёмкой функции –

До конца 2019 года предполагается утвердить единое Положение об оценке персонала и внедрить жизненный цикл оценки работников на всех уровнях

и позволяют дать базовые цифровые навыки. С другой стороны, в очном формате идёт более углублённое обучение всех причастных к цифровой трансформации компаний.

Цифровая перезагрузка HR-процессов

Сегодня в числе задач кадрового блока не только поддержка цифровой трансформации компании, но и цифровизация собственно HR-процессов. Работа идёт в трёх направлениях: создаются цифровые решения для потенциальных сотрудников (поддержка проектов в сфере профориентации и продвижение HR-бренда компании), удобные сервисы для работников (возможность онлайн учиться, оформлять льготы и компенсации, корпоративные коммуникации), а также цифровые инструменты для специалистов по управлению персоналом (кадровое

кадрового администрирования. В прошлом году компания апробировала в цифровом формате четыре кадровых процесса, в этом году оцифровка кадровых процессов продолжается, пользователям станет доступна облачная подпись. Предполагается, что в следующем году в рамках пилотного проекта одно из подразделений компании полностью откажется от бумаги и перейдёт на «цифру».

Чтобы люди чувствовали себя защищёнными, важна не только конкурентная оплата труда – работник должен видеть, что работодатель готов идти навстречу в части создания комфортного графика работы, поддержания баланса между работой и личной жизнью, создавать дополнительные возможности для здорового образа жизни.

Елена Александрова



Борьба за выживание

Конкуренция в коллективе: благо или вред

В масштабе страны конкуренция между компаниями является залогом развития экономики, способствует внедрению инноваций, повышению качества товаров и услуг. Но применимо ли это правило к отдельно взятой компании: приводит ли конкуренция к позитивным результатам или провоцирует возникновение конфликтов в коллективе, выяснил «Пульт управления».

По данным Фонда общественного мнения, 53% россиян сталкивались на работе с конкуренцией между сотрудниками. При этом 42% опрошенных работников считают, что конкуренция оказывает позитивное влияние на эффективность компании: повышаются производительность труда и качество работы, зарплата, улучшается кадровый состав.

Но 36% респондентов полагают, что конкуренция в коллективе является негативным фактором. Они отмечают, что из-за конкуренции возникают ссоры, интриги и зависть, снижается качество работы, возникает нервная обстановка, которая отрицательно влияет на сплочённость коллектива, происходит текучка кадров.



ЕЛЕНА РОМАНОВА, ПСИХОЛОГ, БИЗНЕС-КОУЧ, ОСНОВАТЕЛЬ ПРОЕКТА «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ШКОЛА ИНЬ»: – Конкуренция чаще всего рассматривается как фактор, неизменно обеспечивающий успех компании. Но не всё так просто. Компанию можно сравнить с живым организмом, она строится по законам природы. А любой живой организм существует благодаря единству всех его составляющих. Если в вашем организме начнут конкурировать системы, органы или клетки, человек окажется серьёзно нездоров, не сможет выполнять простейшие действия.

Так и компания тратит много сил на формирование внутреннего единства: ей нужно создать рабочую структуру, наполнить её сотрудниками, функционалом, создать единую корпоративную, управленческую, кадровую культуру, чтобы структура действовала согласованно. Единство и внутренняя связанность компании формируются через сотрудничество, объединение, взаимосвязанность, согласованность, умение следовать единым правилам, поддержание порядка.

Природа конкуренции (от лат. *сопсигере* – «сталкиваться», «соперничать») противоположна этим процессам – это всегда противостояние, антагонизм, разъединение, соперничество с целью получения

Главная задача руководителя – гасить конкурентную борьбу, переводя её в сотрудничество. Руководитель должен быть миротворцем, а не провокатором.

Руководители часто спрашивают: «А можно использовать кратковременную конкуренцию?» Можно, но только если вы уверены, что у вашей компании есть лишний запас прочности и здоровья. Ведь выигравший в конкурентной борьбе может зарваться, а уступивший – сломаться. Вряд ли здравомыслящий руководитель пожелает, чтобы в его команде появилось сразу два «повреждённых» сотрудника.

Управленческие ошибки ведут к созданию конкурентных отношений внутри компании. Желание создать

Руководитель может предложить своим людям соревнование с самими собой – планы персонального развития

выгоды. Конкуренция – это всегда выход за рамки правил. Если во внешнем мире это может быть как-то оправдано, то в компании выход за рамки правил – это хаос, раскачивающий компанию, как лодку в шторм. Она может выдержать, а может дать серьёзную трещину.

К сожалению, невозможно гарантировать, что в коллективе не появится конкуренция среди сотрудников. Эта программа может включиться в каждом человеке автоматическим образом. К примеру, если человек почувствует угрозу своему статусу, своим правам, льготам, авторитету, власти, он легко может включиться в конкурентную борьбу. Она помогает выжить, но разрушает и то, с чем борются, и тех, кто борется. Любая борьба влечёт за собой потери времени, сил, здоровья физического и эмоционального. Поэтому конкуренция не может быть здоровой, скорее она отнимет у вас здоровье.

обстановку для конкуренции чаще возникает там, где есть сложности с мотивацией сотрудников или недостаток управленческой компетентности, где руководитель недостаточно хорошо умеет взаимодействовать с сотрудниками, есть трудности в управлении отдельными персоналиями, кто-то откровенно не подчиняется и даже не исполняет свои должностные обязанности.

Как-то на консультацию пришёл руководитель с запросом по введению условий конкурентной борьбы в отделе продаж. Задача у руководителя была простой: увеличить продажи. Мы учли его желание поэкспериментировать, предложив такое решение: создали два подразделения. В одном успех продаж опирался на конкуренцию, во втором – на грамотное управление и работу с сотрудниками.

Конечно же, первое подразделение поначалу рвануло, выдавая пре-



красные результаты. Но достаточно быстро сдулось. Продажники, начав конкурировать, переругались, рабочая обстановка превратилась в боевые действия сначала за клиента, за победу над коллегой, цифрами, за правоту, за то, чтобы быть лучшим несмотря ни на что. Коллеги с лёгкостью стали подставлять друг друга, ходить по головам. Такова природа конкуренции – она открывает двери самым неприглядным качествам человека, особенно если её пускать на самотёк. Ряды первого конкурирующего подразделения сильно поредели, оно превратилось в продавничков-одиночек, которые старались урвать жирный кусок и не подходить близко друг к другу. Второе подразделение долго раскачивалось, но им управлял не только хороший продажник, но и грамотный руководитель. В результате подразделение стало ровно выполнять требуемый план. Комплекс критериев – качественное выполнение своей работы, субординация, уважение друг к другу, наставничество и обучение – оказался надёжнее конкуренции.

Самый лучший инструмент мотивации даже не деньги, а смыслы: взаимопомощь, профессионализм, совесть, достоинство, уважение к

людям, наставничество, уважение иерархии и возможность расти, двигаясь по карьерной лестнице не в результате конкурентной борьбы, а по результатам своего труда.

Если руководитель освоит умение нагружать сотрудников задачами, сложность и ответственность которых возрастает постепенно, если он мягок к людям, но жёсток к правилам, то он и не вспомнит про такой инструмент, как конкуренция. Тогда уже он может предложить сотрудникам соревнование с самими собой – планы персонального развития.



Инга Корягина, кандидат исторических наук, доцент кафедры маркетинга ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова».

– В идеале конкуренция – это соревнование, а не борьба. Оно идёт с самим собой за свои сильные стороны и реализацию таланта. Насколько реализовал, настолько становишься востребованным. Но чаще всего люди превращают конкуренцию в борьбу за выживание. Такая конкуренция не даёт ни личного роста,

ни роста компании. Наверху должен быть самый талантливый, а не самый хитрый. Соперничество с коллегами вынуждает людей совершать не очень этические поступки: сплетничать, объявлять бойкот, публично унижать коллег за их промахи. Поэтому, на мой взгляд, конкуренцию необходимо пресекать.

Руководителю необходимо быть внимательным – замечать первые звоночки и не допускать развития интриг. Самый простой совет – уже на этапе собеседования проверять не только профессиональные навыки, но и морально-этические установки сотрудника. Просто не берите тех, кто готов на всё ради карьеры: они развалят дух компании изнутри.

Чтобы избежать конкуренции, необходимо также разграничивать профессиональные обязанности сотрудников. Если у каждого работника будет свой чётко очерченный круг задач, все будут трудиться на благо компании, а не тратить драгоценное время на мысли о том, как обойти коллегу в каком-то из показателей.

Конкуренция в коллективе не будет мотивацией трудиться лучше, ведь мотивировать работать эффективнее можно, только заинтересовав. Если цели вашей компании совпадают

с интересами сотрудника, вам по пути. Всё остальное не работает.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Сергей Календжян, декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС.

– Избежать конкуренции в коллективах невозможно, поскольку соревновательность и стремление к доминированию свойственны людям. Чаще всего поводы для конкуренции возникают в сфере личных отношений сотрудников. Чем слабее корпоративная культура, тем больше проявлений конкуренции будет между людьми. Сотрудники могут конкурировать за психологическую близость к руководителю или неформальному лидеру, за их внимание, привилегии, ограниченные ресурсы: технику, место на парковке, выгодные задания и проекты и т.д.

Но я бы разделил конкуренцию на здоровую и нездоровую. Здоровая проявляется в демонстрации правильного поведения, качественной работе, инициативе и повышении продуктивности. Сильная корпоративная культура предполагает формирование условий для здоровой конкуренции и регламентирует её проявления. Например, соревнования «Лучший по профессии», «Лучшая бригада», «Новатор года», «Лучший наставник».

В этом случае активность и амбиции сотрудников направляются в нужное для организации русло, их поведение контролируется и поощряется, поскольку имеет явный положительный эффект для всех участников и компании. Обычно задачами такой конкуренции являются развитие личного и профессионального потенциала сотрудников, повышение производительности труда и инициативности работников, развитие человеческого капитала организации. Наличие положения о корпоративных конкурсах, открытая коммуника-

ция и своевременная информация об их условиях и времени проведения, а также объективность и справедливость оценки – решающие факторы успеха. Немаловажно также материальное и нематериальное вознаграждение победителей – они должны получать ценные призы. При этом ценность не всегда носит материальный характер, надо сделать так, чтобы победители и члены коллектива гордились своими достижениями и призами. Ограничений для правильной соревновательности в коллективе я не вижу.

Нездоровая конкуренция возникает в условиях неблагоприятного климата в трудовом коллективе при явной или скрытой поддержке

равных условий. Взять, к примеру, двух рекрутеров. Если одному дать доступ ко всем необходимым ресурсам, а другого изолировать от внешнего мира, то вполне очевидно, кто окажется в выигрыше, и это станет демомотиватором для второго сотрудника. Функционал тоже должен быть примерно одинаковым. Например, неправильно требовать от упаковщицы и сборщика заказов одинаковой результативности по сбору коробок, потому что их функционал различен: где-то используется конвейер, а где-то 100-процентная ручная сборка.

Внутри своего коллектива я мотивирую сотрудников к здоровой конкуренции различными способами:

Сильная корпоративная культура предполагает формирование условий для здоровой конкуренции и регламентирует её проявления

руководства и неформальных лидеров. Она проявляется в различных формах деструктивного поведения, таких как сокрытие информации от конкурента, навет, интриги, манипуляции, шантаж. Такая конкуренция будет негативно сказываться на компании.



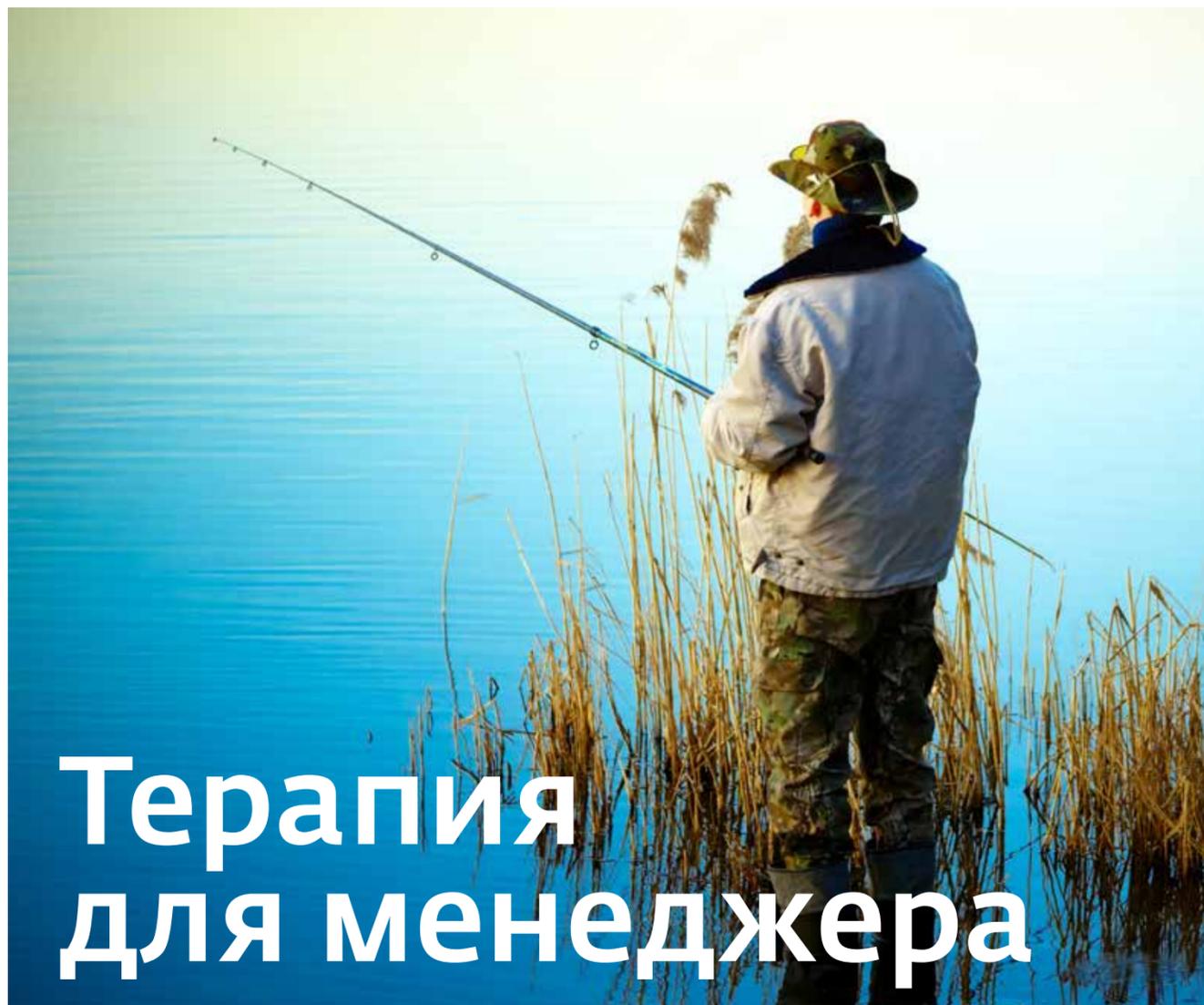
ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Светлана Кузьмина, руководитель отдела подбора, интеграции и развития бренда FM Logistic.

– Я считаю, что поощрять конкуренцию между сотрудниками стоит. Но эта конкуренция должна быть здоровой: задачи и инструменты для достижения цели у сотрудников должны быть одинаковыми, они должны находиться в

например, один день работы из дома для того, кто закрыл больше вакансий; участие в развивающих вебинарах по HR-тематике за удачно выполненный проект. Каждый месяц мы придумываем что-то новое, и «приз» только один, чтобы не было позиции: «Ну ладно, и мне что-то достанется». Помимо этого мы проводим индивидуальные встречи, где разбираем все интересные вопросы и проблемы, связанные с выполнением своих обязанностей. Но правило «хвалим при всех, ошибки разбираем индивидуально» не теряет своей актуальности. На наших площадках мы устраиваем конкурсы «Лучшая бригада», «Лучший сотрудник» и другие. Коллеги всегда рады участию в подобных мероприятиях и гордятся полученными наградами.

Виктория Гаджиева



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Терапия для менеджера

Как хобби помогают руководителям «перезагрузиться»

Дэвид Соломон – генеральный директор одного из крупнейших мировых банков Goldman Sachs, а по совместительству диджей

D-Sol – часто повторяет, что наличие хобби – это гарантия профессионального долголетия, «таблетка» от выгорания и усталости. В последние годы такой позиции придерживаются многие топ-менеджеры. Так, по данным опроса Исследовательского центра рекрутингового портала

Superjob.ru, 87% респондентов из числа руководителей различных компаний имеют увлечения. «Пульт управления» разобрался, зачем директорам хобби и какие увлечения самые полезные.

В опросе Superjob приняли участие тысяча CEO (представителей

руководящих должностей) из всех регионов страны. Большинство из них (87%) имеют хобби: 21% занимаются спортом (наиболее популярны баскетбол, футбол, большой теннис, бокс, гольф, плавание, велосипедные прогулки, а также скалолазание, парапланеризм, мотоспорт, горные лыжи), 9% любят рыбалку, 8% – заядлые путешественники, 6% свободное от работы время посвящают чтению. Фотография, рукоделие и компьютерные игры – любимое увлечение 4% руководителей. Ещё 3% опрошенных увлекаются коллекционированием. Столько же руководителей занимаются охотой. По 2% директоров в свободное время дрессируют домашних питомцев, занимаются цветоводством и садоводством, танцами, сочиняют стихи и прозу, готовят, строят дома, чинят автомобили и шьют одежду.

Иные увлечения имеются у 21% руководителей (рисование, игра на музыкальных инструментах, изучение иностранных языков, пение, разгадывание головоломок, видеосъёмка). Нашлись и те, для кого любимое занятие – это работа (3% респондентов).

По мнению психологов, основное назначение хобби – возможность восстановиться после работы, избежав тем самым профессиональной деформации. «Хобби нужно, чтобы переключить мозги. Оно помогает справиться с растущими профессиональными требованиями, предъявляемыми к руководителям: разные люди постоянно требуют их внимания, и менеджеры не перестают думать о работе даже в свободное время», – объясняет психотерапевт, преподаватель Института психотерапии и клинической психологии Татьяна Калошина.

Сложность работы руководителей в последние годы действительно возросла, как следствие – постоянный стресс на работе, который отрицательно сказывается на стратегическом мышлении, ведёт к росту агрессии и уменьшает способность

демонстрировать позитивное лидерское поведение. В недавнем исследовании американской Ассоциации учёных-управленцев Academy of Management говорится, что для гармонизации профессиональной деятельности руководителям крайне важно уметь «переключаться», причём хобби должно быть активным.

Президент Центра тестирования и развития «Гуманитарные технологии» при факультете психологии МГУ им. М.В. Ломоносова психолог Алексей Серебряков делит хобби на два вида: те, что дополняют основной вид деятельности, и те, которые с ним не связаны. Так, одни менеджеры сознательно разделяют хобби и работу, другие выбирают увлечения,

спроецировать успешность и на свою обычную, будничную работу».

Как же найти себе занятие по душе? По мнению бизнес-психолога Наталии Курбатовой, главное – не пытаться заставить себя искусственно полюбить какое-то дело, поскольку в таком случае хобби превратится во вторую работу, ту, что делать надо, но не хочется: «Для увлечения надо оставить место в своей жизни, и оно само придёт. Например, моё хобби – конный спорт – появилось в моей жизни совершенно случайно: дети попросили покататься на лошадях, и мы приехали в один из конных клубов. С тех пор прошло 12 лет, а я до сих пор занимаюсь верховой ездой».

Главное – не пытаться заставить себя искусственно полюбить какое-то дело, поскольку в таком случае хобби превратится во вторую работу

способные развить в них профессиональные качества. «Например, шахматы тренируют память и учат просчитывать свои действия на несколько ходов вперёд. Ценный навык для руководителей», – пояснил Алексей Серебряков.

Однако только хобби, не связанные с профессиональной деятельностью, позволяют задействовать те части головного мозга, которые не используются во время работы, а также помогают развить в себе ранее неизвестные таланты. Об этом говорится в книге «Уравнение счастья» профессора Манфреда Кетс де Вриса: «Хобби всегда должно приносить моральное удовлетворение и не всегда профессиональную пользу. Однако, как только мы находим занятие по душе, мы и вправду способны достичь определённых вершин,

Профессор психологии Пенсильванского университета Анджела Ли Дакворт советует оценить свои силы и возможности, чтобы грамотно совмещать хобби и работу. «Если рабочий день заканчивается поздно, а работа в выходные дни – обычное явление, то лучше всего заниматься любимым делом территориально близко к дому или месту работы», – говорит эксперт.

Также нужно учитывать специфику профессиональной деятельности: профессионалам, занятым умственным трудом и чаще всего работающим в офисе, стоит обратить внимание на танцы и активные виды спорта (велосипед, сноуборд, теннис, единоборства), а также «выездные» хобби (рыбалка, туризм); при разъездной работе отвлечься позволит творчество – подойдут рисование, рукоделие, музыка.

Юлия Антич



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Владимир Гапонько,
начальник Департамента экономики
ОАО «РЖД»:

— Я думаю, что для любого человека, руководитель он или нет, важно всестороннее развитие. И какие-то увлечения, помимо работы, помогают восполнению внутренних физических и духовных ресурсов. Тогда и на работе открываются новые возможности. Идеально, когда работа совпадает с увлечениями. Иные способы тривиальны и доступны каждому: постановка целей, тайм-менеджмент, приоритизация. Я занимаюсь бегом достаточно давно, до того, как это стало так модно. Спорт помогает мне восстановить силы после рабочего дня или, наоборот, настроиться на новую рабочую неделю. Занятия циклическими видами спорта, такими как бег, учат долгосрочному планированию, организации своего времени, оптимизации ресурсов. Работа над большими задачами чем-то сродни марафону, когда ты долго готовишься, планируешь и потом постепенно двигаешься к цели, правильно распределяя ресурсы. Участие в соревнованиях — хороший способ проверить себя. Сейчас у меня появилась и новая

мотивация к занятиям бегом: с 2015 года я принимаю участие в забегах как часть команды «Беги за чудом» благотворительного фонда «Жизнь как чудо». Вместе с другими «благобегунами» мы собираем средства на лечение детей с заболеваниями печени. Поэтому теперь для меня моё хобби особенно важно — это способ привлечь внимание многих людей к проблеме и помочь детям.

Инна Анисимова,

директор агентства PR PARTNER:
— Хобби помогает по-другому взглянуть на то, что ты делаешь, а также даёт возможность не заикливаться на сложностях, которые неизбежно возникают на любой работе. Иногда нужно включать хобби в жизнь, даже если есть риск, что это повлияет на работу. Я очень давно хотела выучить испанский и в какой-то момент просто записалась в Институт Сервантеса на курсы, несмотря на то что занятия проходили в рабочий прайм-тайм — утром. После третьих родов я начала заниматься спортом. Сейчас я бегаю два раза в неделю с 08.00 до 09.00 или с 09.00 до 10.00. Кроме того, нравится стретчинг — такой вид физической активности мне очень подходит, потому что

студии стретчинга есть по всему городу, а занятия идут постоянно.

Екатерина Уколова,

основатель и генеральный директор консалтинговой компании ОУ-С:
— Я твёрдо убеждена, что, даже если работа очень любимая, человек должен развиваться и в других сферах, творить и что-то приносить в этот мир. Хобби в этом смысле — отличный инструмент не только для «перезагрузки», но и для тренировки, испытания себя. Так, путешествия не только не мешают работе, а даже наоборот — полученный в них опыт я частично применяю для развития собственного дела. Например, трёхдневный подъём на Килиманджаро научил меня, как не давать волю эмоциям и как находить силы даже в самый тяжёлый момент, зарядил меня выносливостью.

Артур Мурадян,

генеральный директор туроператорской компании SPACE TRAVEL, мастер спорта, призёр и победитель этапов чемпионатов России и Европы по ралли:

— На мой взгляд, современным управленцам важно развиваться не только в профессиональном, но и в личном плане, ведь личностный рост формирует и характер, и харизму. Хобби, особенно экстремальное, позволяет получить заряд адреналина и тем самым освежить голову, посмотреть на все бизнес-процессы по-новому. Более 5 лет я занимаюсь автоспортом. Это увлечение позволило мне обзавестись множеством деловых контактов, познакомиться со многими будущими или потенциальными клиентами и партнёрами. Конечно, время является самым ценным и невозполнимым ресурсом, управлять которым приходится очень аккуратно. В моём случае помогает то, что я участвую в официальных соревнованиях, календарь которых формируется на год вперёд. Таким образом, я могу спланировать свои гоночные выезды так, чтобы в это же время не было никаких важных бизнес-мероприятий. Безусловно, один-два раза в год происходят накладки, и тогда встаёт выбор: поехать на соревнования

или остаться на работе. Если я понимаю, что во время соревнований смогу не включаться в решение каких-то сложных рабочих вопросов, делегировав их своим заместителям, значит еду. Если же обстоятельства не позволяют этого, то концентрируюсь на работе. Определённое время занимает и тренировочный процесс, поэтому я стараюсь планировать всё так, чтобы, например, в четверг вечером улететь на тестовые заезды, в пятницу их провести и в субботу вернуться. Да, я жертвую одним рабочим днём и половиной субботы, но при этом я могу полностью посвятить воскресенье семье, пятерым детям.

Елена Абдулхакова,

операционный директор международного агентства по развитию карьеры и бизнеса SILVERMAN CONSULT:

— Для меня хобби — переключение на другой вид деятельности, время, когда я могу побыть сама с собой и расслабиться. Я с детства увлекаюсь рукоделием, а 10 лет назад в моей жизни появились декупаж, роспись и плетение. Этим видом творчества меня заразила коллега, она же впоследствии проводила мастер-классы прямо в нашем офисе. Как директор по персоналу, я договорилась с руководством, которое с удовольствием выделило помещение и разрешило нам собираться после работы. Когда коллеги, которые едва друг друга знали, стали заниматься одним делом, представляете, какой результат пошёл в работе, как наладились наши коммуникации? Мы стали ближе, руководство увидело нас с другой стороны. Сейчас любимым делом я занимаюсь по вечерам, после работы, под любимое кино или разговоры с семьёй. Иногда я могу творить до поздней ночи. В отпуске, в машине, когда едешь пассажиром, даже в метро я часто вяжу. Моё хобби позволяет мне не думать о том, какие подарки дарить близким и коллегам — у них на стенах висят мои имитации гравюр, на рабочих столах стоят журнальницы, подставки под ручки, часы, «вечные» календари. Творчество даёт возможность избавиться от негативных эмоций, которые накапливаются в рабочее время.



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Хобби, особенно экстремальное, позволяет получить заряд адреналина и тем самым освежить голову, посмотреть на все бизнес-процессы по-новому

Михаил Лифшиц,

председатель совета директоров АО «РОТЕК»:

— Так получилось, что все мои увлечения с детства связаны с техникой: фотография, полёты, мотоцикл. Сейчас я не знаю лучшего способа «нажать Reset» и полностью «перезагрузиться». В небе ты не только ощущаешь полную свободу — полёты дают уникальную возможность увидеть землю совсем по-другому. А фотография позволяет мне делиться увиденной красотой с другими.

Чермен Дзотов,

основатель агентства по продвижению экспертов в СМИ «Найдём Эксперта», президент клуба предпринимателей VIZTUS, ректор Академии личного бренда:

— Человеку не нужно целиком заикливаться на работе. Представьте, что

с вами произойдёт через несколько лет, если все ваши мысли и увлечения будут связаны с дедлайнами, проектами и бесконечными отчётами? Когда-то я сам жил по такому сценарию: мог допоздна задерживаться на работе и даже ночевать в офисе, мог забыть про дни рождения близких. Что я получил в итоге? Неврозы, панические атаки и обмороки. После этих случаев я стал задумываться о том, как я живу, и избрал иной путь: я нашёл увлечения, которые спасали меня в конце дня. Ими стали баня, практика ХОРА (методика пробуждения психофизического потенциала человека. — Ред.), футбол, а также встречи в моём клубе предпринимателей. Очень важно качественно и хорошо работать, чтобы обеспечивать свою жизнь, но также важно не забывать, что мы люди, а не роботы.



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД/ГУДОК



АРХИВ ИРГУПС

Локомотивы развития

РЖД и отраслевые вузы разработали программу взаимодействия

С 30 сентября по 4 октября в Иркутском госуниверситете путей сообщения (ИрГУПС) прошла программа развития управленческих команд отраслевых вузов «FoУm». В мероприятии приняли участие более 80 представителей университетов, а также руководство компании. Организаторами проекта

выступили Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и Корпоративный университет РЖД.

«FoУm» – это новое видение ежегодной научно-практической конференции «Топ-100», проводимой командой Корпоративного университета РЖД с 2013 года. Цель программы – выработать предложения по совершенствованию системы подготовки квалифицированных специалистов для транспортной отрасли.

В открытии «FoУма» приняли участие начальник Восточно-Сибирской дороги Василий Фролов, начальник Забайкальской дороги Александр Скачков, замминистра образования Иркутской области Елена Апанович, ректор ИрГУПС Сергей Каргапольцев.

По словам Василия Фролова, полигонные технологии организации работы железных дорог требуют новых компетенций от выпускников вузов, в первую очередь от целеви-

ков. Поэтому крайне важно создавать в отраслевых вузах эффективную образовательную среду и работать с профориентацией будущих железнодорожников.

«Чтобы заказ от будущего работодателя исполнялся в точности, используется программа целевого обучения, делается упор на развитие новых компетенций. В прошлом году, например, дорога перечислила учебным заведениям более 34 млн руб. на целевую подготовку студентов. Кроме того, свыше 8,6 млн руб. составили выплаты дополнительной стипендии студентам, успешно обучающимся по договорам целевой подготовки», – отметил Василий Фролов.

«Забайкальская дорога активно взаимодействует с двумя университетами путей сообщения – в Хабаровске и Иркутске, поэтому необходимо развивать кооперацию между вузами для синхронизации подходов к подготовке квалифицированных кадров для региона», – подчеркнул Александр Скачков.

В течение пяти дней участники «FoУма» обсуждали направления развития партнёрства компании и отраслевых вузов. Погрузиться в тему, увидеть перспективы и возможности сотрудничества позволила насыщенная программа мероприятия: мастер-классы руководителей ОАО «РЖД» и экспертов в области образования, пленарная дискуссия, экскурсия на объекты Восточно-Сибирской дороги, посещение Детской железной дороги и детского технопарка «Кванториум».

Главным итогом «FoУма» стала разработка комплекса предложений по совершенствованию системы подготовки квалифицированных специалистов для транспортной отрасли до 2025 года. Так, участники мероприятия разработали концепцию программы взаимодействия вузов и ОАО «РЖД». Она состоит из семи разделов, в которых отражены все основные аспекты деятельности вузов: образовательные программы, международная деятельность, по-

зиционирование университетов, материально-техническое обеспечение. Начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов отметил, что работа над документом продолжится в ближайшей перспективе, а за каждым мероприятием программы, а их порядка 70, будут закреплены ответственные как со стороны университетов, так и компании. «На закрытии «FoУма» был представлен базовый документ, на который компания «РЖД» и вузы будут опираться при формировании детального плана развития учебных заведений. Сотрудничество с университетами для нас стратегически важно, поскольку железнодорожные вузы – тот фундамент, который позволяет создавать команду для

каждого конкретного студента – это и есть, пожалуй, главный вопрос, на который должна дать ответ новая программа», – подчеркнул Сергей Каргапольцев.

Новая программа позволит не только обеспечить ОАО «РЖД» высококвалифицированными специалистами, отвечающими высоким требованиям холдинга, но и станет катализатором для выпуска качественной научно-технической продукции для железнодорожной отрасли, уверены управленческие команды университетов.

«Главный вывод, который мы должны сделать для себя, – быть открытыми ко всему новому и готовыми к изменениям. В каждом университете должны быть созданы команды инноваторов для решения стратегических

Чтобы заказ от будущего работодателя исполнялся в точности, используется программа целевого обучения, делается упор на развитие новых компетенций

компании. Нам вместе предстоит решать важные задачи, которые стоят перед нами грузоотправители и пассажиры», – сказал Сергей Саратов.

Профильные вузы уже перестраиваются и отвечают на вызовы времени. По словам ректора ИрГУПС Сергея Каргапольцева, задачи, стоящие как перед транспортной отраслью, так и перед образовательным сообществом, требуют от университетов стать локомотивами развития. «Мы видим острый запрос работодателя не только на квалифицированные кадры, но и на специалистов с дополнительными компетенциями, не входящими в структуру образования, но необходимыми для работы и развития. Как совместить запрос производства и наши возможности и уложить весь этот необходимый набор «опций» в

задачу развития вузов не на пять, а на 10–15 лет вперёд», – отметил проректор по производственному обучению и связи с производством Омского госуниверситета путей сообщения (ОмГУПС) Олег Балагин.

«Участие в мероприятии оказалось крайне плодотворным. Организаторы провели мероприятия, ознакомившие участников с актуальным состоянием дел на железной дороге, представили долгосрочную программу развития компании и ключевые технологии, которые будут развиваться в ближайшем будущем», – отметил начальник Управления информатизации Петербургского госуниверситета путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС) Марк Поляничко, **ПУЛЬТ**

ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВА



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

Школа лидеров

Руководство высшего звена РЖД повышает личную эффективность

Новая образовательная программа повышения квалификации «Профессиональный корпоративный директор» разработана и реализована Корпоративным университе-

том РЖД совместно с Департаментом дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД».

18 октября первые 26 выпускников завершили обучение по программе и получили удостоверения об успешном освоении дисциплин в сфере корпоративного управления.

Сегодня в ОАО «РЖД» порядка 200 руководителей входят в состав со-

ветов директоров дочерних и зависимых обществ холдинга, а также организаций-партнёров. Задача каждого из них – повышать на стратегическом уровне эффективность работы менеджмента компаний с акцентом на интересы акционеров.

Новая образовательная программа призвана помочь кандидатам и действующим членам советов директо-

ров приобрести и развить необходимые навыки в области управления и стратегического мышления, изучить способы повышения эффективности деятельности советов директоров.

Образовательные методики Корпоративного университета РЖД, опыт разработки и реализации комплекса программ развития кадрового резерва ОАО «РЖД», экспертиза в сфере обучения топ-менеджмента и партнёрство с академией «Ассоциация независимых директоров» позволили разработать эксклюзивную образовательную программу, ориентированную на развитие профессиональных качеств членов советов директоров дочерних и зависимых обществ.

К проведению программы были приглашены ведущие эксперты, консультанты и действующие члены советов директоров таких компаний, как Capital Group, «ТрансКонтейнер», Sapiens Consulting, «Базовый элемент», «Альфа-Групп». Спикеры представили слушателям лучшие российские и зарубежные практики корпоративного управления.

В ходе тренингов и мастер-классов руководители РЖД ознакомились с инструментами урегулирования конфликтов интересов в органах управления компании, определили методы, процедуры и критерии оценки эффективности работы совета директоров. Деловая игра позволила слушателям изучить поведенческие модели членов совета директоров: в рамках учебной задачи они освоили роли председателя, независимого директора, членов советов директоров со стороны топ-менеджмента и корпоративного секретаря.

Во время прохождения финансового блока программы слушатели проанализировали роль совета директоров в процессе внутреннего и внешнего аудита компании, подробно рассмотрели специфику мониторинга и оценки инвестиционных проектов в рамках деятельности совета.

Одним из важных компонентов обучения стал модуль, посвя-

щённый вопросам формирования человеческого капитала советов директоров. Эксперты детально разобрали со слушателями роль и задачи коллегиального органа управления в планировании ответственности топ-менеджмента и формировании кадрового резерва, методы разработки системы мотивации руководителей компании, подходы к вознаграждению членов совета директоров и степень их участия в формировании организационно-штатной структуры предприятия.

По отзывам слушателей программы «Профессиональный корпоративный директор», обучение позволило систематизировать знания о задачах и функциях советов директоров, а

тесное общение с практиками – развить умение управлять изменениями и корпоративной культурой в холдинговых структурах, применять методики по снижению рисков конфликтов. Участники проекта увидели на представленных примерах из российской и зарубежной практики, как коллективный орган управления может повысить капитализацию компании и стать драйвером её роста.

Учитывая высокий интерес к программе Корпоративного университета РЖД у руководителей холдинга, задействованных в процессе корпоративного управления, до конца 2020 года запланировано обучение ещё одного потока слушателей.

ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВА

В ходе тренингов и мастер-классов слушатели ознакомились с инструментами урегулирования конфликтов интересов в органах управления компании

СПРАВКА

Сегодня в портфеле Корпоративного университета РЖД более 250 очных и дистанционных программ обучения. Ежедневно обучение проходят 150–200 слушателей, которые занимаются в современных аудиториях (в том числе мультимедиа-классах, видеостудиях, цифровой лаборатории), оснащённых в соответствии с потребностями бизнес-образования.

Корпоративный университет предлагает руководителям холдинга уникальные образовательные продукты, использует современные инструменты оценки персонала, формирует управленческую культуру, создаёт эффективную развивающую среду и распространяет лучшие управленческие практики, идеи и инициативы.

Университет активно развивает международное сотрудничество, организовывая для руководителей образовательные проекты в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония, Южная Корея, Китай) и Европы (Испания, Германия, Финляндия, Австрия). Также проводится обучение руководителей зарубежных железнодорожных компаний как по комплексным образовательным программам, так и в формате деловых стажировок на объектах российских железных дорог.

Корпоративный университет РЖД сотрудничает с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами, консалтинговыми агентствами и образовательными ассоциациями, а также является активным участником Международного совета корпоративных университетов (CCCU) и Европейского фонда развития менеджмента (EFMD).

СЕРГЕЙ Кудряшов,
главный специалист
ЦЕНТРА СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
И ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ
ДВИЖЕНИЯ (ЦСУиОБД)
АО «НИИАС»



Личный архив



Тест на зоркость

«Ласточку» учат обходиться без пилота в кабине



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

С лета этого года на Московском центральном кольце (МЦК) проходят испытания технологии управления беспилотным движением поездов. Способность оснащённой ими «Ласточки» автоматически останавливаться перед препятствием на путях была продемонстрирована во время международного железнодорожного салона «PRO//Движение. Экспо». О том, как проходят испытания и какие технологии применяются для организации беспилотного движения, «Пульту управления» рассказал главный специалист Центра систем управления и обеспечения безопасности движения (ЦСУиОБД) АО «НИИАС» Сергей Кудряшов.

– Испытания беспилотной «Ласточки» будут проходить до конца следующего года. Каков график испытаний? Какие именно технологии испытываются сейчас?

– Испытания электропоезда «Ласточка» ЭС2Г начались в июле 2019 года. Основные функции, которые проверяются во время испытаний, – это дистанционный режим движения электропоезда под управлением машиниста-оператора из Центра дистанционного контроля и управления (ЦДКУ) и полностью автоматический режим движения электропоезда.

Предусмотрено три вида испытаний, как и при испытаниях другой техники: предварительные (автономные и комплексные), опытная эксплуатация и приёмочные. В период с июля по август 2019 года проведены предварительные автономные испытания на станции Андроновка и испытательном полигоне ВНИИЖТа в Щербинке.

В ходе этого этапа испытаний проверялись взаимодействие электропоезда с ЦДКУ: передача управляющих команд, фактического состояния органов управления и систем электропоезда, остановка перед пре-

пятствием-манекеном посредством воздействия на тормозную систему. Тестировались алгоритмы взаимодействия систем электропоезда – управления и безопасности, связи и дистанционного управления, блока обнаружения препятствий.

На станции Андроновка производятся калибровка и настройка компонентов «технического зрения» в статическом состоянии (расположение сенсоров в пространстве). Далее происходит сбор статистических данных при движении электропоезда по МЦК (производится запись данных каждого сенсора). После накопления данных информация передаётся для последующей обработки.

– Какова дальнейшая программа испытаний?

После проведения опытной эксплуатации будут производиться приёмочные испытания на соответствие системы техническому заданию

– На декабрь 2019 года намечено проведение предварительных комплексных испытаний на полигоне МЦК при движении электропоезда в режиме без пассажиров и в ночное время, будут испытываться остановка электропоезда перед препятствием с разных значений фактической скорости движения, дистанционный режим движения под управлением машиниста-оператора.

Если эти предварительные комплексные испытания пройдут успешно, начнётся опытная эксплуатация. Целью её проведения является определение фактических значений качественных и количественных характеристик системы (при эксплуатации в различных погодных условиях, времени года и времени суток) и готовности оперативного персонала к

работе в условиях функционирования системы.

После проведения опытной эксплуатации будут производиться приёмочные испытания на соответствие системы техническому заданию, оценки качества опытной эксплуатации и возможности приёмки системы в постоянную эксплуатацию.

– Специалисты каких институтов и лабораторий работают на проекте?

– Перечень этих научных учреждений очень длинный. В настоящий момент осуществляется взаимодействие с кафедрой Математического обеспечения ЭВМ университета ЛЭТИ, лабораторией автономных транспортных систем АНО ВО «Университет Иннополис», факультетом безопасности информационных

технологий Университета ИТМО, Институтом прикладной математики и механики СПбПУ (Политех), МУНЛ «Интеллектуальная робототехника» Института интеллектуальных кибернетических систем (ИИКС) НИЯУ МИФИ, кафедрой СМ7 «Робототехнические системы и мехатроника» МГТУ им. Баумана, Институтом транспортных систем НГТУ им. Р.Е. Алексеева.

Мы планируем дальнейшее привлечение вузов к участию в нашем проекте. Цель привлечения высших учебных заведений и студентов – популяризация в академической среде темы беспилотного движения на железнодорожном транспорте, подготовка будущих кадров с последующим трудоустройством лучших студентов.



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАЭ ИРЖД



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАЭ ИРЖД



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАЭ ИРЖД



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАЭ ИРЖД

– Какие технологии применяются при осуществлении беспилотного движения?

– Комплексирование данных от различных сенсоров: камеры видимого спектра с различными объективами, тепловизионные камеры, лидары. В настоящее время на электропоезде «Ласточка» установлены шесть камер видимого спектра с тремя фокусными расстояниями (для детектирования препятствий на различных дистанциях от электропоезда), два лидара (для детектирования препятствий в ближней зоне) и одна тепловизионная камера (для детектирования препятствий в плохих погодных условиях).

Локомотив определяет себя в пространстве с помощью датчиков геолокации, постобработки и накопления данных от них, а также с помощью технологии SLAM – построения трёхмерной карты и локализации с помощью видеокамер.

– Технологии искусственного интеллекта используются в управлении беспилотными поездами?

– Используются, но не играют главной роли в принятии управляющего воздействия. Глубокие нейронные

сети применяются для задач распознавания образов, классификации препятствий и объектов инфраструктуры. Параллельно ведётся обработка на основе классических подходов за счёт стереозрения, кластеризации данных. Обработка результатов ведётся строгим алгоритмом, который в зависимости от наличия препятствия, его класса и относительного расположения применяет определённую последовательность действий по выдаче оповестительных сигналов и изменению кривой торможения состава.

– Самый сложный процесс с точки зрения безопасности – это остановка и старт состава на платформе, открывание-закрывание дверей. Как будут производиться эти операции в автоматическом режиме?

– Это зависит от уровня автоматизации. Сейчас уровень автоматизации МЦК Со2, на котором все операции – старт, остановка, открытие-закрывание дверей – выполняет машинист.

При уровне автоматизации СОАЗ, который первоначально будет внедрён на МЦК, торможение и старт подвижного состава осуществляются автоматически, открытие дверей –

тоже, а вот закрытие и контроль посадки-высадки пассажиров выполняются персоналом на борту электропоезда.

При автоматизации четвёртого уровня после прибытия электропоезда на остановочный пункт и остановки бортовой компьютер проверяет выполнение нескольких условий остановки электропоезда относительно платформы – скорость движения о км/ч, расположение платформы, остановка электропоезда в габаритах платформы. После этого система автоведения подаёт команду на разблокировку автоматических дверей. Далее посадка производится в режиме индивидуального открытия дверей при нажатии пассажирами на кнопку зелёного цвета.

Система автоведения содержит данные по расписанию движения и времени стоянки, сформированные Единой интеллектуальной системой управления и автоматизации производственных процессов на железнодорожном транспорте (ИСУЖТ). Они передаются на борт электропоезда в режиме онлайн. То есть бортовой компьютер поезда располагает информацией о том, на каком остано-

вочном пункте поезд находится и сколько времени должна продлиться стоянка. По истечении времени стоянки система автоведения подаёт команду на блокировку дверей, и в случае штатной блокировки всех автоматических дверей (то есть никто не держит двери или не пытается вскочить в поезд в последний момент) формируется разрешение на начало движения («сбор тяги»).

– Даже при четвёртом уровне автоматизации движение всё равно будет осуществляться под контролем машиниста-оператора? В чём его функция?

– Рабочее место машиниста-оператора позволяет контролировать работу нескольких электропоездов ЭС2Г «Ласточка» с возможностью перехода на дистанционное управление любым контролируемым электропоездом в случае возникновения внештатной ситуации, которая не может быть обработана в автоматическом режиме управления.

Машинист-оператор ведёт переговоры с пассажирами в случае запроса связи из вагона.

Контроль работы электропоездов осуществляется на основе переда-

Контроль работы электропоездов осуществляется на основе передачи видеоизображения и диагностических данных в реальном времени с контролируемого электропоезда

чи видеоизображения и диагностических данных в реальном времени с контролируемого электропоезда.

Удалённое рабочее место машиниста-оператора оснащено информацией с отображением схемы МЦК, положения электропоездов, заданных маршрутов и другой информации систем СЦБ. Также обеспечивается связь с поездными диспетчерами и дежурными по станциям, осуществляющими управление движением на МЦК.

– Каким образом осуществляется связь между пультом машиниста-оператора и подвижным составом?

– Связь осуществляется по радиоканалу цифровой технологической сети радиосвязи. Предполагается, что основным каналом управления на МЦК должен быть канал GSM-R. При его использовании предусмотрены все необходимые и достаточные механизмы информационной безопасности. Для передачи видеопотоков используется цифровая широкополосная система связи на основе стандарта LTE. Информационная безопасность в сети связи стандарта LTE и сети связи GSM-R обеспечивается за счёт применения сертифицированных средств защиты информации.

БЕСЕДОВАЛ Лев Кадик



Климат нервничает

Как потепление влияет на железнодорожную инфраструктуру

Экономический ущерб от таяния вечной мерзлоты в России составляет от 50 до 150 млрд руб. в год. Об этом заявил заместитель министра по развитию Дальнего Востока и Арктики Александр Крутиков в интервью Bloomberg. О том, чем опасно глобальное потепление, почему вечная мерзлота перестала быть вечной и какие погодные явления будут наблюдаться в России, «Пульту управления» рассказал старший преподаватель кафедры метеорологии и климатологии географического факультета МГУ Павел Константинов.

– Не так давно российское правительство фактически ратифицировало Парижское соглашение по климату 2015 года. Что может дать нам принятие этого документа? – Я считаю, что это очень важный символический жест. Само по себе Парижское соглашение не накладывает на Россию никаких дополнительных обязательств, но его принятие демонстрирует, что наша страна понимает всю серьёзность происходящих в мире изменений климата и признаёт, что потепление имеет антропогенный характер, готова работать в направлении снижения влияния человека на природу.

Но при этом надо понимать, что температура в Арктике растёт в три раза быстрее, чем в среднем на планете, и нас, как северной страны, это касается в первую очередь. Тот факт, что понимание этого явления пришло, можно только приветствовать. – **Вечная мерзлота растает?** – Уже несколько лет сам термин «вечная мерзлота» не употребляется. Сейчас учёные говорят «многолетняя мерзлота». То есть факт таяния этих грунтов уже признан.

По оценкам Министерства по развитию Дальнего Востока и Арктики, потери российской экономики из-за таяния многолетнемерзлых грунтов

составляют от 50 до 150 млрд руб. в год. Исследователи из Университета Джорджа Вашингтона вообще считают, что к 2050 году потепление может затронуть примерно 1/5 всей инфраструктуры в зоне многолетней мерзлоты, что обойдётся примерно в \$84 млрд, то есть в 7,5% ВВП России.

Не то чтобы я мог вас успокоить, сказав «нет, не растает». Растает, но не везде и не полностью. Кроме того, снижается несущая способность этих грунтов. Процессы, происходящие в них, довольно хорошо изучены за последние годы. И прогнозы снижения несущей способности вечномёрзлых грунтов с 2020 по 2050 год достаточно надёжные, криолитоологи (специалисты по многолетнемерзлым грунтам) в них вполне уверены. При проекти-

Криолитоологи прогнозируют снижение несущей способности вечномёрзлых грунтов с 2020 по 2050 год, что надо учитывать при проектировании объектов на севере

ровании объектов в северных широтах необходимо учитывать результаты этих исследований.

Всё это имеет непосредственное отношение к железнодорожной инфраструктуре, поскольку БАМ, Транссиб, Свердловская и Северная дороги, Северный широтный ход, который должен быть построен в ближайшие годы, проложены в зоне многолетнемерзлых грунтов, таяние которых будет оказывать самое непосредственное влияние на состояние и пропускную способность инфраструктуры.

Для снижения влияния этих процессов на инфраструктуру нашими учёными разработаны технологии, которые способны нивелировать эффект от сокращения несущей способности мерзлых грунтов. Их нужно использовать максимально широко.

Важно адаптировать инфраструктуру к процессам таяния и далее её адекватно обслуживать. Другого пути нет.

– **То есть все разговоры о том, что потепление не совсем антропогенное и вовсе не аномальное, можно забыть?**

– Безусловно. В научном сообществе есть чёткое понимание не только того, что наблюдаемое современное потепление климата почти наверняка вызвано человеческой деятельностью, но и каково его влияние и к каким результатам оно приведёт к концу столетия. Есть прогнозы потепления, и они достаточно точны. Поэтому, когда специалисты в других областях, не имеющие к климатологии никакого отношения, говорят,

Павел Константинов,
старший преподаватель кафедры
метеорологии и климатологии
географического факультета МГУ



Личный архив



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

соответственно промышленному росту, то, согласно докладу Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК – наиболее авторитетный международный орган по изменению климата) 2014 года, средняя температура на планете повысится на 3,0–4,8 °С. Это очень существенные цифры. Для сравнения можно сказать, что за весь XX век средняя температура на планете выросла на 0,8 °С. Поэтому сейчас мировое сообщество стремится снизить этот эффект до 1,5 °С (наиболее безопасный сценарий) – максимум до 2,0 °С к концу столетия (последнее значение близко к критическому для современной экосистемы планеты). Для этого придуманы многолетние планы по уменьшению углеродных выбросов в атмосферу, переходу на возобновимые источники энергии и т.д. В этой связи планы РЖД по снижению выбросов и переходу на водородную тягу можно только приветствовать.

– Когда речь заходит о глобальном потеплении, в первую очередь хочется спросить, что ждёт Россию в ближайшей перспективе?

– Когда я начинал работать климатологом, в России считалось, что

потепление будет для нас благом, поскольку мы страна северная и, как бы там ни было, локальные потепления пойдут нам на пользу. Прошло 20 лет, и мнение учёных заметно изменилось: теперь нам понятно, что проблем у нас едва ли не больше, чем у тех стран, которые начали бить тревогу ещё 20–30 лет назад из-за повышения уровня моря и опустынивания.

До сих пор существует вопрос, на который чёткого ответа нет: что произойдёт с территорией России лет через 50–70, когда опустынивание и риск засухи ударит по нашим традиционным сельскохозяйственным регионам, а сместившиеся климатические пояса принесут тёплую погоду на почвы средней полосы России.

Есть какое-то общее представление, что путём интенсивной и, видимо, очень дорогой мелиорации можно будет подготовить почву для выращивания южных теплолюбивых сельскохозяйственных растений. Уже сейчас ясно, что на крайнем юге нашей страны сельское хозяйство страдает из-за засушливого климата. Но этот процесс не будет линейным. В отдельных южных районах период безморозного климата сократится, и в

результате мы к концу столетия будем иметь местности, где можно будет снимать два урожая в год, как сегодня в Турции.

Такие перемены, безусловно, повлияют на структуру грузопотоков в южном регионе страны. Вполне вероятно, что объём перевозимых сельскохозяйственных грузов сократится.

– В России будут расти апельсины?

– Не повсеместно, конечно, но на юге шансы есть (впрочем, этот вопрос скорее к агрономам). Но сахарная свёкла, хлопчатник продвинутся заметно на север. Однако нужно понимать, что с подсолнечником и какими-нибудь субтропическими культурами к нам придут теплолюбивые распространители разных болезней, о которых мы уже давно забыли.

– Что вы имеете в виду?

– Вот, например, трёхдневная малярия. В центральной полосе России малярийные комары жили всегда, но от их быстрого размножения и всплеск малярии нас до сих пор предохранял прохладный климат. Как только тёплое время года станет длиннее и увеличится сезон выпадения осадков, повторяемость малярийных событий резко возрастёт. Сейчас их регистрируется не более несколь-

ких десятков в год, но уровень заболеваемости растёт – по данным Роспотребнадзора, на 66,7% в 2018 году. И если сейчас, например, Кольский полуостров, северная часть Карелии, город Мурманск – зона, свободная от малярии, то к концу столетия, согласно существующим прогнозам, может быть, только Мурманск останется в этой зоне.

Сибирские иксодовые энцефалитные клещи уже сейчас распространились на юг практически до Австрии и на Запад до Балтийского моря. Ряд малоприятных заболеваний – туляремия, лихорадка Западного Нила – тоже будут продвигаться на север. Всё это прямой рост расходов как для работодателей, так и для экономики в целом. Сейчас обязательные прививки от энцефалита делают работникам Красноярской дороги, а очень скоро их придётся делать вообще всему линейному персоналу РЖД. Тверская и Ленинградская области – уже энцефалитные регионы, и, когда мы отправляем туда студентов на практику, им в обязательном порядке делают прививки. Добавим к этому общий рост заболеваемости и получим существенную дополнительную нагрузку.

– Ваши коллеги считают, что основным результатом потепления стал неустойчивый климат в нашей стране. Вы согласны?

– Я согласен с ними. По академику Обухову, климат становится более нервным. Крымск, наводнения на Дальнем Востоке в 2015 году, разлив реки в Сочи в 2018-м, наводнение в Тулуе в этом году. Я бы ещё не стал исключать из этого списка жару в Московском регионе в 2010 году – это аномальное климатическое явление с низкой повторяемостью. Росгидромет в своих докладах отмечает, что количество фактически имевших место экстремальных явлений, наносящих ущерб экономике, растёт, а количество предсказанных остаётся на прежнем уровне.

Статистика, на основе которой оцениваются вероятности таких со-

бытий, вещь тоже непростая – до 2010 года считалось, что такое событие происходит один раз в 170 лет. Как только оно произошло, вероятность выросла в два раза. При этом результатом той жары (экстремального повышения температуры, пожаров и снижения качества воздуха) стало увеличение дополнительной смертности только в Москве на уровне 11 тыс. человек, а по всей стране – 50 тыс. В Институте народно-хозяйственного прогнозирования РАН подсчитали, что ущерб от тех событий составил 1,3–1,5% ВВП.

При этом прогнозирование экстремальных гидрологических явлений, как в Тулуе, например, – ещё более сложная вещь. Во-первых, речь идёт о серьёзном влиянии антропогенных

С потеплением климата обязательные прививки от энцефалита придётся делать всему линейному персоналу РЖД

факторов – водохозяйственной деятельности человека и закрытости гидрологических данных у нас в стране. Если данные о погоде во всём мире открыты и бесплатно доступны всем, то гидрологические данные закрыты и доступны только за деньги.

Плюс к этому учащаются повторяемость явлений, не характерных для наших широт, – ураганы в Москве 1998, 2001 и 2017 годов, торнадо, число которых в средней полосе России увеличивается (в 1984 году прохождение торнадо через город Иваново сопровождалось человеческими жертвами).

Ледяные дожди, как в Канаде или США, которых у нас раньше не было, становятся ежегодным явлением (в 2012 году половина Московской области почти полторы недели оставалась без электричества как раз в результате ледяного дождя). Волны жары – последняя была в этом году в июне.

Все эти явления представляют серьёзную угрозу для людей и любой инфраструктуры. Вспомните московский ураган 2017 года – ураганных скоростей ветра не было, но были сильный ущерб и даже человеческие жертвы. И вот тут есть очень важный момент. В развитых странах от аномальных погодных явлений страдает в основном инфраструктура – дороги, линии электропередачи, постройки и т.д., но при этом количество жертв остаётся низким, а в развивающихся странах страдает население – растёт число жертв. Мы находимся где-то посередине. И наша главная задача – приспособиться ко всему этому так, чтобы снизить ущерб для инфраструктуры и опасность для населения.

Это вопрос к специалистам по адаптации инфраструктуры, в том числе железнодорожной.

Необходимо быть готовыми к тому, что события, произошедшие, например, на реках Туапсе и Макопсе в октябре прошлого года, когда на несколько дней было прервано железнодорожное сообщение между Краснодаром и Сочи, будут происходить всё чаще и спрогнозировать, где именно это может случиться, будет непросто.

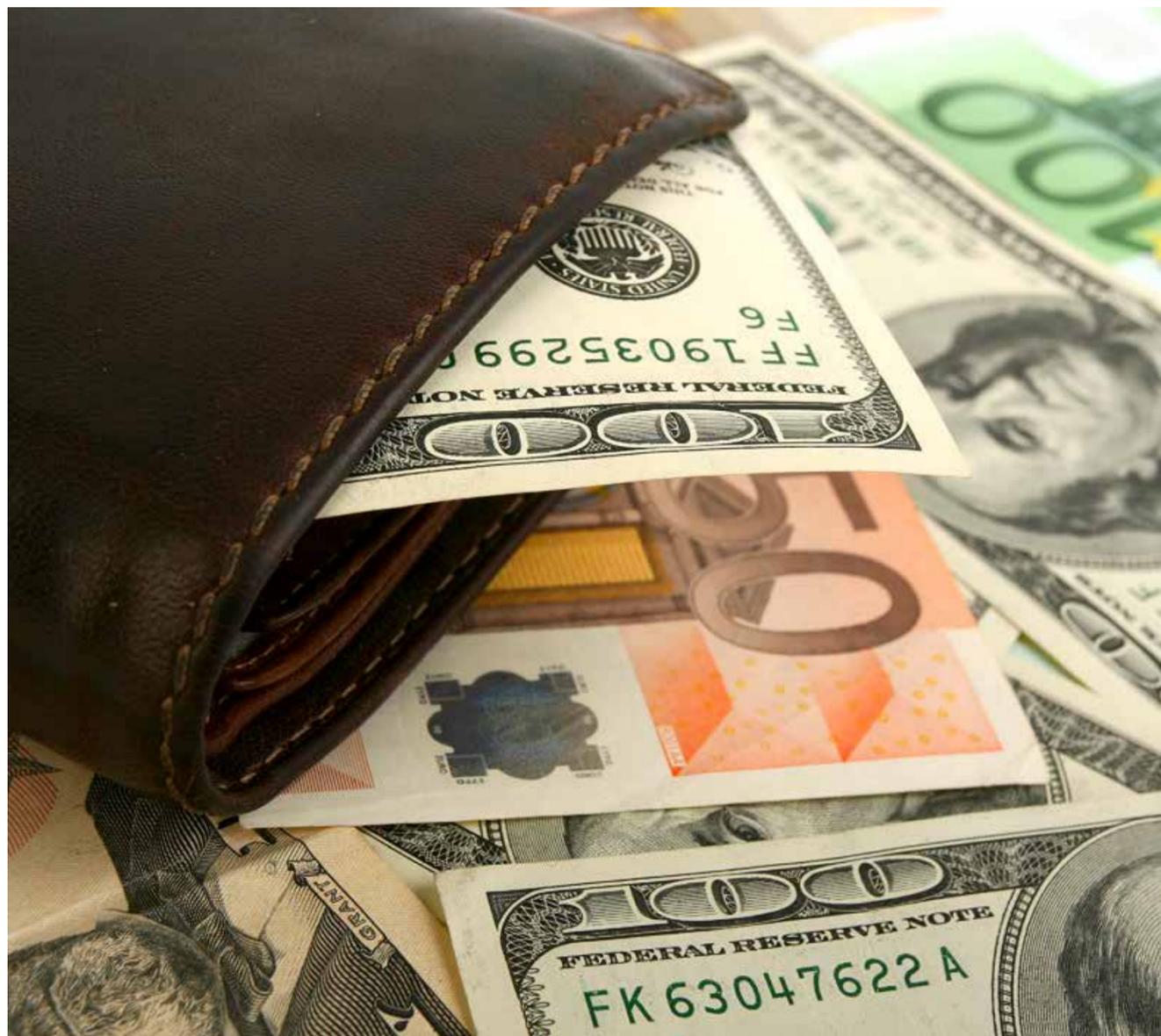
Ураганные ветры и ледяные дожди будут угрожать целостности линий электропередачи практически во всём центральном регионе страны. Необходимо повышать надёжность инфраструктуры и способности метеорологических служб прогнозировать локальные явления в зоне прохождения пути.

Беседавал Лев Кадик

Игорь Ильин,
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МОДЕЛИРОВАНИЯ
ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ
ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ



Личный архив



Кошелёк коллег

Политика заработной платы железнодорожных компаний мира

Ретроспективный анализ динамики объёмных, стоимостных и трудовых ресурсов зарубежных железнодорожных компаний выявил четыре ключевых фактора роста среднемесячной номинальной начисленной заработной платы одного работника:

- инфляция на потребительском рынке;
- стоимость рабочей силы в конкурирующих компаниях (конкурентные позиции по уровню заработной платы на рынке труда);
- приоритеты кадровой и социальной политики конкретной компании;
- динамика производительности труда.

BNSF Railway Co. (США)
Американская компания BNSF представляет собой классический пример консервативной фирмы, реализующей сбалансированную политику заработной платы.

Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника возросла с \$6165 в 2003 году до \$10 560 в 2018 году, или в 1,713 раза (+71,3%), рис. 1.

При росте потребительских цен за этот же период на 37% реальная зарплата выросла в 1,251 раза (+25,1%).

Поскольку объём выработки увеличился на 32%, темп роста реальной заработной платы отстал от темпа роста производительности труда на 5,3% в целом за период.

В среднегодовом выражении темп роста реальной заработной платы отставал от темпа роста производительности труда в среднем на 0,36%.

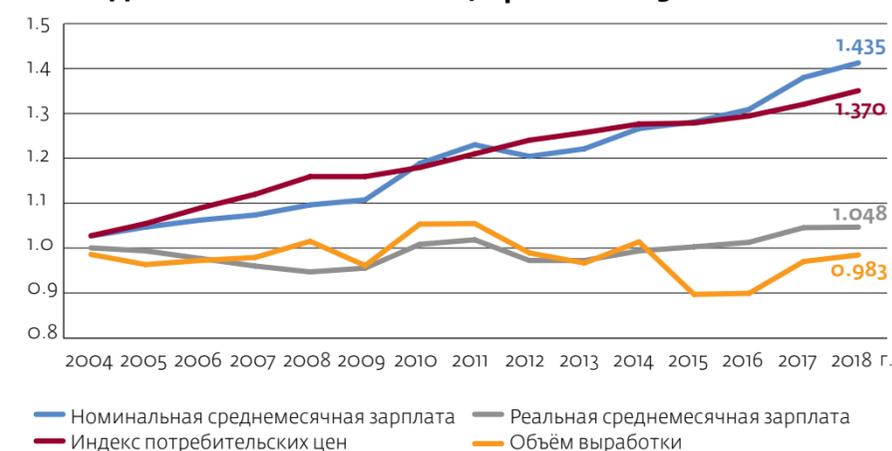
Union Pacific Railroad Co. (США)
Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника UP увеличилась с \$6994 в 2003 году до \$10 040 (+43,5%, рис. 2) в 2018 году. При этом в 2004–2009 годах темп роста средней номинальной начисленной заработной

Рис. 1 Динамика показателей BNSF, в размах к 2003 г.



Американская Norfolk Southern Corp. отличается наиболее жёсткой политикой заработной платы

Рис. 2 Динамика показателей UP, в размах к 2003 г.



в компании существенно отставал от темпов инфляции.

Следует отметить, что UP в 2003 году стартовала с более высоким уровнем средней заработной платы в размере \$6994, а её

основной конкурент на железнодорожном рынке BNSF – с \$6165.

В 2018 году компании поменялись местами: конкурентная позиция BNSF по уровню заработной платы в раз-



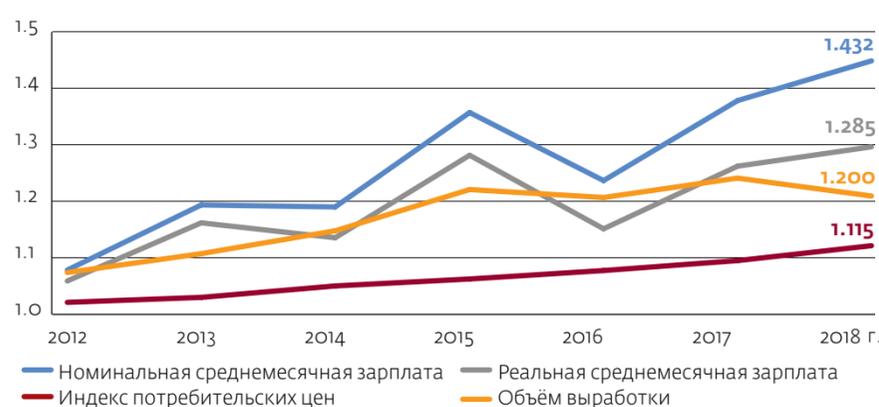
Рис. 3 Динамика показателей CSX, в размах к 2003 г.



Рис. 4 Динамика показателей NSC, в размах к 2003 г.



Рис. 5 Динамика показателей CN, в размах к 2011 г.



мере \$10 560 оказалась более сильной, чем UP.

Объём выработки UP в 2018 году составил 98,3% от уровня 2003 года (минус 1,7%), при этом реальная зарплата в целом за период возросла на 4,8%. В среднегодовом выражении темп роста реальной зарплаты опережал темпы производительности труда на 0,43%.

CSX Corp. (США)

Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника CSX выросла с \$6086 в 2003 году до \$9963 в 2018 году (в 1,637 раза, или на 63,7%, рис. 3).

Реальная зарплата увеличилась на 19,5%, производительность труда – на 46,3%. Среднегодовой темп роста реальной зарплаты отставал от темпа роста производительности труда в среднем на 1,34%.

Norfolk Southern Corp. (США)

NSC отличается наиболее жёсткой политикой заработной платы (рис. 4). Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника компании выросла с \$6594 в 2003 году до \$9142 в 2018 году, или на 38,7%, что примерно соответствует темпам инфляции (+37%).

При росте объёма выработки более чем на 22% к уровню 2003 года реальная зарплата увеличилась всего лишь на 1,2%. Среднегодовой темп роста реальной зарплаты отставал от темпа роста производительности труда в среднем на 1,24%.

Canadian National Railway Co. (Канада)

Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника компании выросла с 6470 канадских долларов в 2003 году до 9266 в 2018 году, или на 43,2% (рис. 5).

При инфляции 11,5% за период реальная зарплата в компании увеличилась на 28,5% и опередила темп роста производительности труда (+20%) на 7%.

В среднегодовом выражении реальная зарплата работников росла быстрее объёма выработки на 1% ежегодно.

Aurizon Holdings Limited (Австралия)

Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника Aurizon выросла с 10 524 австралийских долларов в 2012 году до 13 351 в 2018 году (+26,9%), рис. 6.

Индекс потребительских цен составил 1,123 раза (+12,3%), реальная зарплата увеличилась на 13%.

Численность персонала компании сократилась с 8969 человек в 2012 году до 4835 человек в 2018 году (минус 46,1%). При росте грузооборота на 1,4% и масштабном сокращении персонала объём выработки вырос с 7 млрд ткм/тыс. чел. в 2012 году до 13,2 млрд ткм/тыс. чел. в 2018 году (+88,2%).

В среднегодовом выражении темп роста реальной зарплаты отставал от темпа роста производительности труда в среднем на 8,2%.

Network Rail (Великобритания)

Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника инфраструктурной компании Network Rail выросла с £4229 в 2012 году до £5300 в 2018 году (+25,3%), рис. 7.

Network Rail в 2018 году обеспечила работу пассажирских и грузовых операторов в объёме 560 млн поездо-км. За период 2013–2018 годов структура поездо-километров по видам перевозок и средняя дальность следования пассажиров и грузов существенно не изменились, что позволяет использовать данный показатель в качестве объективного измерителя объёма выработки железнодорожной инфраструктуры с достаточно высокой степенью сопоставимости транспортной продукции в базовом 2012-м и 2018 году.

При росте объёма поездо-километровой работы на 2,4% численность персонала Network Rail выросла на 14,2%, что обусловило снижение производительности труда на 10,4%.

Реальная зарплата при этом выросла на 13,4% и опережала показатель выработки в среднем на 4% ежегодно.

DB Netze Track (Германия)

Среднемесячная номинальная заработная плата одного работни-

Рис. 6 Динамика показателей Aurizon, в размах к 2012 г.

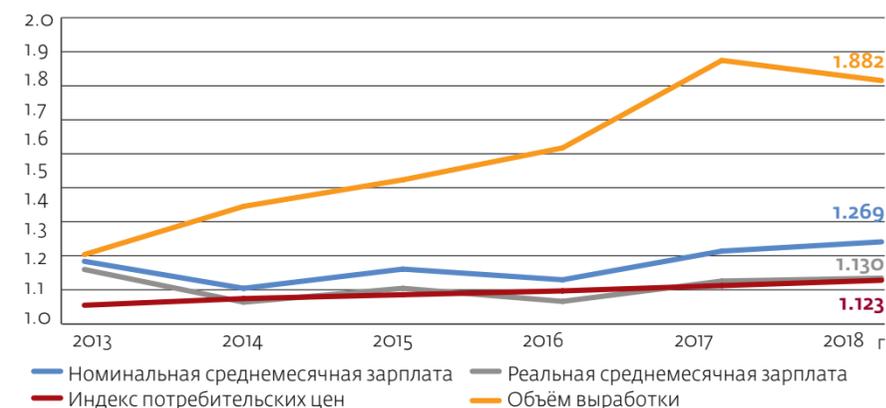


Рис. 7 Объём работы в 2018 г. и динамика показателей Network Rail, в размах к 2012 г.



Показатель производительности труда не является определяющим фактором в политике заработной платы многих зарубежных железнодорожных компаний

ка инфраструктурного дивизиона DB выросла с €4285 в 2012 году до €5225 в 2018 году (+21,9%), рис. 8.

DB Netze Track в 2018 году обеспечил работу пассажирских и грузовых перевозок в объёме 1 086 млн поездо-км. За период

2013–2018 годов структура поездо-километров по видам перевозок и средняя дальность следования пассажиров и грузов существенно не изменились.

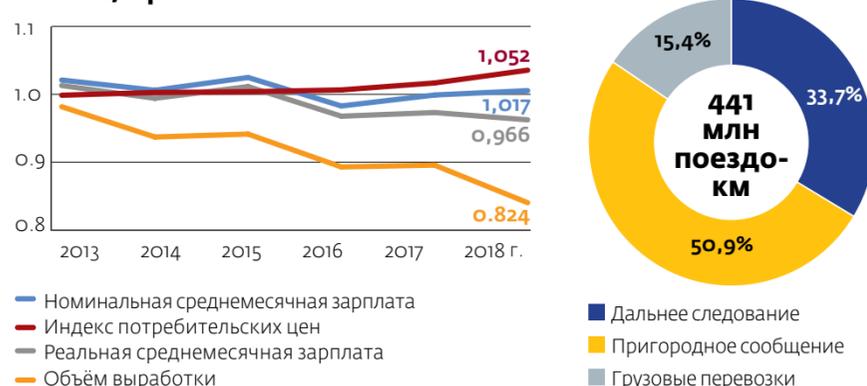
Доля грузовых поездо-километров снизилась с 24,0% в 2012 году до 21,6%



Рис. 8 Объем работы в 2018 г. и динамика показателей DB Netze Track, в разгах к 2012 г.



Рис. 9 Объем работы в 2018 г. и динамика показателей SNCF Réseau, в разгах к 2012 г.



в 2018 году, поездов дальнего следования выросла с 17,2% до 18,6%, доля поездов пригородного сообщения также выросла – с 58,8% до 59,8%.

Средняя дальность перевозки грузов составляла 265–345 км, пассажиров дальнего следования – в пределах 284–290 км, пригородного сообщения – от 19 до 20 км.

Таким образом, показатель поездо-километров может быть принят в качестве объективного измерителя объема выработки железнодорожной инфраструктуры с достаточно высокой степенью сопоставимости транспортной продукции в базовом 2012-м и 2018 году.

При росте объема поездо-километровой работы на 4,6% численность персонала DB Netze Track выросла на 13,5%, что обусловило снижение производительности труда на 7,8%.

Реальная зарплата при этом выросла на 14,2% и опережала показатель выработки в среднем на 3,6% ежегодно.

SNCF Réseau (Франция)
Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника SNCF



Réseau в 2018 году составила €3572 и по сравнению с 2012 годом практически не изменилась, продемонстрировав рост к уровню 2012 года не более чем на 2% (рис. 9).

При инфляции 5,2% реальная зарплата работников инфраструктурного сектора снизилась более чем на 3%.

Объем поездо-километровой работы снизился с 512 млн поездо-км в 2012 году до 441 в 2018 году (-14%).

Численность работников увеличилась на 4,5%, объем выработки упал на 17,6%.

Несмотря на негативную динамику объемных показателей работы и эксперименты истеблишмента страны с системой управления железнодорожным транспортом, менеджмент компании прилагал максимальные усилия по сохранению социальной стабильности в отрасли и поддержанию зарплаты персонала на максимально возможном уровне.

Rete Ferroviaria Italiana SpA (Италия)
Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника Rete

Основанием для индексации зарплат являются уровень инфляции, ситуация на рынке труда, финансовые возможности компании и менталитет нации

Ferroviana Italiana SpA увеличилась с €4450 в 2011 году до €4711 в 2018 году (+5,9%).

Цены на потребительском рынке Италии в 2012–2018 годах выросли на 6,7% к уровню 2011 года.

В результате опережающего темпа инфляции реальная зарплата работников инфраструктурного сектора железнодорожного транспорта Италии снизилась на 0,8% (рис. 10).

При росте объемов поездо-километров на 18,1% к уровню 2011 года и снижении численности персонала на 5,8% производительность труда выросла на 25,5%.

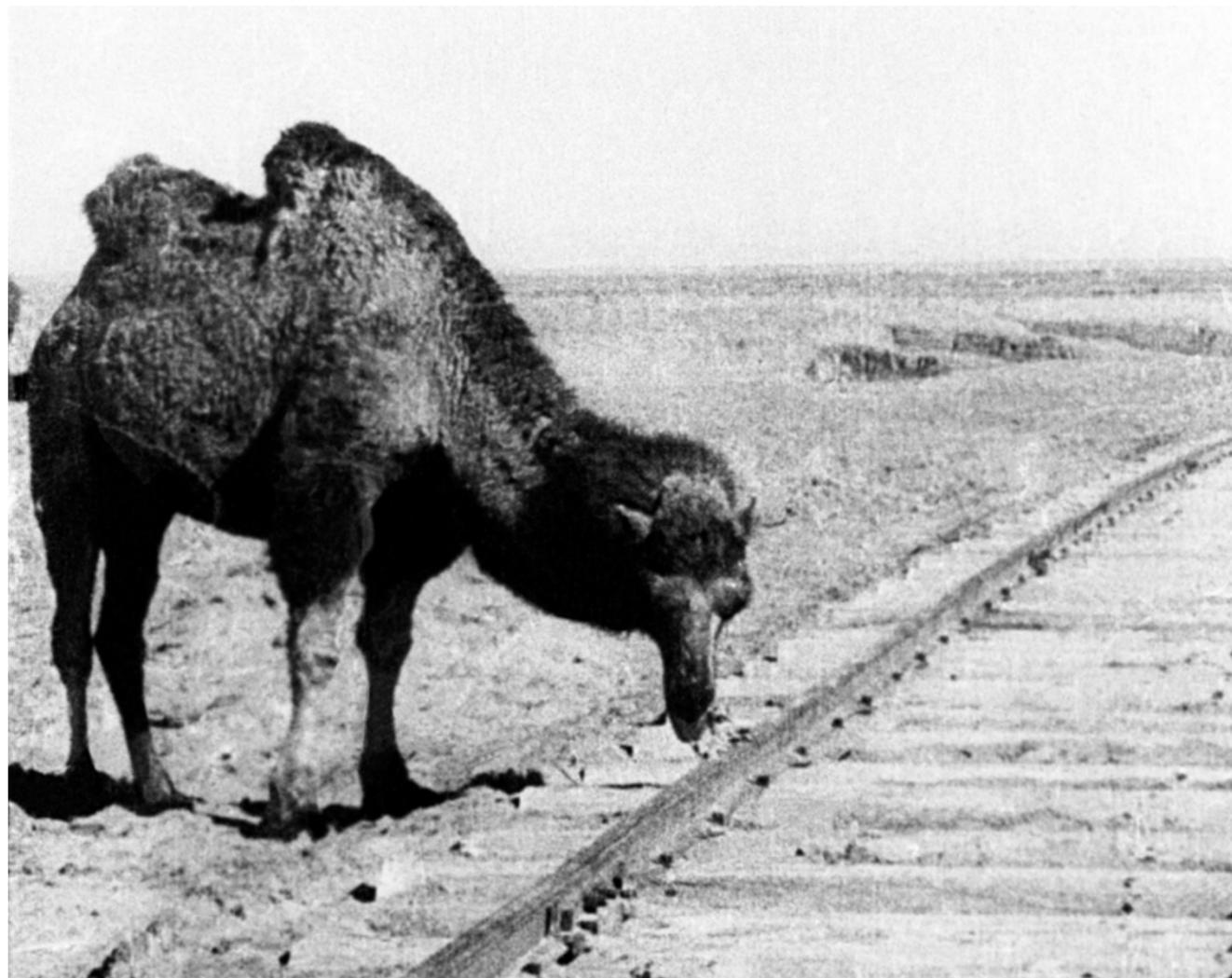
Ограниченность финансовых ресурсов компании в условиях

бюджетных ограничений страны не позволяла обеспечивать более высокий уровень жизни железнодорожников.

Главный вывод по итогам анализа заключается в том, что показатель производительности труда не является определяющим фактором в политике заработной платы многих зарубежных железнодорожных компаний. Ключевыми предпосылками индексации зарплат являются уровень инфляции, ситуация на рынке труда, финансовые возможности компании и менталитет нации, определяющий приоритеты кадровой и социальной политики конкретной компании.



АРХИВ ТАСС



АРХИВ ТАСС

Дорога в Среднюю Азию

Топографы МПС провели разведку территорий

Исследование Средней Азии топографами-железнодорожниками стало важной частью «большой политики» конца XIX века. Работа топографического бюро оказалась востребована только несколько десятилетий спустя, однако оставила неизгладимый след как цивилизаторская попытка, удивительно смелая и прогрессивная для своего времени.

Топографическое бюро Министерства путей сообщения (МПС) появилось 145 лет назад, став первым в Российской империи ведомственным отделом, специализировавшимся на топографии железных дорог, и одним из первых в мире.

Но и в предыдущем десятилетии топографы-железнодорожники решали важные для страны задачи. На это время пришёлся подъём железнодорожного строительства в России (да и в мире), и различным плановым комитетам и проектным комиссиям, принадлежавшим к разным министерствам, требовались новые и уточнённые данные по многим территориям.

«Специальное картографирование местностей представляется задачей насущной... Требуется разведка огромных масштабов и высокой точности. Только топографические сведения помогут нам избежать многих и тяжёлых ошибок», – писал в служебной записке начальник топографического бюро Николай Александрович Славинецкий.

Эти соображения касались прежде всего экономии средств, выделяемых на железнодорожное строительство из государственного бюджета и частными компаниями, работавшими на условиях концессий. Так как топографическое бюро было последней инстанцией, определявшей риски прокладки железно-дорожного полотна на местности, то оно же несло ответственность и за

изначальную безопасность железных дорог. В конечном счёте мнение топографического бюро о целесообразности строительства могло оказаться решающим. Таким образом, топографы-железнодорожники часто выступали посредниками в спорах о будущем развитии железнодорожной сети Российской империи – виза бюро стоит более чем на тысяче документов, среди которых как общие проекты, так и детальные планы.

Особенно важным было участие топографического бюро в разведке трудных участков местности, которые необходимо было оценить с точки зрения возможности прокладки путей сообщения. В обязанности топографов входило также измерение

преследовало двоякую цель. С одной стороны, это был самый верный способ не только сделать колонизацию успешнее, но и привязать местное население к российской администрации.

С другой стороны, таким образом российское (в том числе и военное) присутствие в Азии становилось ощутимее, особенно в пограничном пространстве. Нельзя забывать и о цивилизаторской миссии, в которую верили русские власти: железные дороги были символом прогресса.

Ещё до начала топографических работ бюро высказало особое мнение. В соответствии с ним прокладывание железнодорожной сети в Средней Азии могло окупить себя только через 50 лет. Иными словами, строитель-

Специальное картографирование местностей представляется задачей насущной. Требуется разведка огромных масштабов и высокой точности

высот, глубин и почв на предмет их обработки.

К 1874-му – году официального создания топографического бюро при МПС – услуги топографов-железнодорожников были востребованы прежде всего в Средней Азии. К этому времени восточная политика Российской империи достигла пика своей активности. В ходе «полуденных экспедиций» были присоединены территории будущего Узбекистана и сопредельных земель. Кроме того, через только что присоединённые земли Российской империя выходила к границам Британской и вступала таким образом в большую геополитическую игру в Средней Азии.

Предложение о строительстве железных дорог на Среднем Востоке, разработанное в МПС в 1878 году,

ство изначально было убыточным и не преследовало цели получения прибыли.

В задачу топографического бюро входило картографирование территории, и оно проводилось в сложных условиях. Под руководством Николая Славинецкого оказались 82 человека, чьими силами и предстояло сделать основную работу.

Первая часть работы была описательной: в составе вооружённого отряда местных жителей, дружелюбно настроенных к новой власти, инженеры проезжали по привычным для населения торговым путям до границы. При этом проводились съёмка и картографирование местности. Выпускники Лазаревского института восточных языков Сергей Графунг и Алексей Романовский делали запи-



АРХИВТАСС

си о местных языках, чтобы лучше понять обозначение географических пунктов. Всего же топографическому исследованию подлежало около 1900 миль – расстояние даже по нынешним меркам огромное.

Кроме основного магистрального маршрута следовало разведать и ответвления от него, а главное – возможности протягивания линий для связи с Сибирью и Европейской Россией. Магистрали изначально проектировались для нужд военных, а ветки – для местного населения и «целей торговли и промышленности».

Инженеры проделали первую часть пути за три месяца, оперевшись в стену Памирских гор. Их мнение, отражённое в служебном журнале, было неутешительным: ставшая уже традиционной практика прокладывания железных дорог вдоль оживлённых торговых путей здесь не работала, так как базары и рынки были, по сути, островками цивилизации посреди полупустой и дикой местности.

Следующее путешествие проходило по самому короткому маршруту и продолжалось полтора месяца, но было сопряжено с опасностями: часть пути пролегла по горам и ущельям, где температура днём поднималась до 40°C, а ночью опускалась до 10°C. Использовать этот маршрут для строительства железных дорог считали нецелесообразным из-за его сложности, хотя Николай Славинецкий учитывал возможность прокладки сети туннелей. Но эти меры требовали уже «переустройства всего края».

Оставался третий путь – в обход и торгового, и кратчайшего. Его разведка продолжалась полгода и сопровождалась масштабным картографированием. Партии из 20 человек брали пробы грунта и осуществляли опытные взрывные работы. Если твёрдые почвы подходили для существующего типа рельсов и шпал, то класть их с опалубкой на песках или по камню было почти невозможно. Кроме того, в Средней Азии был сведён почти весь строевой лес, что существенно

осложняло реализацию любого проекта железных дорог.

Итак, первые топографические результаты были признаны фактически неудовлетворительными. Но в пояснительной записке к материалам топографического исследования (составлявшей отдельный том) были отражены слишком важные вещи, чтобы просто так отказаться от железнодорожного строительства в Средней Азии: «Не приходится сомневаться в том, что железные дороги в корне изменят жизнь края... Можно быть уверенными в благотворном влиянии преобразований на самое существование местного населения, на развитие общественной, экономической и политической жизни».

Ещё одна памятная записка военных инженеров гласила, что только «железные дороги могут наверняка обеспечить постоянную, крепкую и отлаженную связь между разными областями присоединённых земель». Подпись Николая Славинецкого стоит и под особым мнением о том, что «российское преимущество в железных дорогах склонит политические и дипломатические весы в нашу пользу... а сами новые пути сообщения обеспечат надёжную и дружественную связь со всеми великими державами в этой части света».

В итоге было принято решение провести ещё одну топографическую разведку, которую назвали «круговой».

Предполагалось, что если прокладка железных дорог по традиционной продольно-поперечной схеме оказалась невозможной, то оставался другой вариант – радиальной линии, расходящейся концентрическими (подобный опыт проектирования у топографов-железнодорожников уже был). Такие «круги» планировалось создать вокруг крупнейших городов, в том числе Бухары и Самарканда, а также в обход гор и пустынь. Отметим, что радиальные сети никогда прежде не проектировались для таких трудных условий, и инженеры-железнодорожники были здесь первопроходцами.

44 из 82 топографов даже не успели отбыть с места службы в отпуск, как получили приказ о картографировании и топографической съёмке «кругов». Вскоре выяснилось, что их общая длина даже больше, чем у проекта «сквозной» железной дороги, – 2100 миль против 1900, а проходят они также в труднодоступной местности.

В отчёте Николая Славинецкого есть распоряжок одного дня железнодорожников-топографов: «Подъём в половину пятого. Измерение углов, высот, глубин и резкостей и фотографическая работа при утреннем свете. Температуры. Первая проба грунта. Завтрак. Отправление партий. Измерение... в полдень. Температуры. Вторая проба грунта. Взрывные работы. Опытные работы с металлом и металлическими конструкциями. Пробы дерева, местных пород и устойчивости материалов. Обед. Работы с осыпями и осадками. Установка горизонта. Разметка возможного пути. Измерение... при вечернем свете. Температуры. Третья проба грунта. Прибытие партий. Ужин. Измерение... при искусственном освещении. Температуры. Четвёртая проба грунта». Топографическое бюро работало на пределе возможностей, во многом перевыполняя план. Достаточно сказать, что за время этой экспедиции, продолжавшейся больше года, было собрано 448 кг пород для коллекции редких и ценных минералов.

Неожиданное сопротивление весь проект строительства железных дорог и деятельность топографов-железнодорожников в частности встретили со стороны местного населения, которое не принимало железные дороги по разным причинам, начиная от религиозных и заканчивая соображениями выгоды от торговли в привычных пунктах. Его настроения отразились в отчёте английской дипломатической миссии, который российская администрация сочла политической мотивированным и созданным с целью воспрепятство-

вать продвижению русских в Средней Азии.

Однако о похожих настроениях писал Михаил Арндт, секретарь генерал-губернаторской канцелярии края, а это было уже гораздо весомее: «Мы не учли... прежде всего того факта, что присоединённые земли никогда не входили в состав государства Российского, в отличие от тех территорий, по которым проложены железные дороги. Следовательно, реакция местного населения остаётся для нас непредсказуемой. Люди могут выражать своё недовольство не только неподчинением новому влачеству, но и неприятием наших мероприятий».

Ещё определённое выразился в письме английский офицер Иан

стижениям современности... Однако должно пройти длительное время для укоренения в нём начал нашей цивилизации».

Отметим, что в этих условиях российская администрация не стала идти наперекор желаниям людей и силой насаждать прогресс. Последняя разведка отражала ещё один проект генерального плана железнодорожной сети – «хордовый». Согласно ему, между собой следовало связать только крупные населённые пункты и торговые пути. Вся топографическая работа продолжалась более четырёх лет, с 1878 по 1882 год.

Обмен мнениями между администрацией, инженерами-железнодорожниками, военными и иностранными агентами и последо-

Советские инженеры-топографы обратились к опыту своих предшественников, воплотив в жизнь последний, «хордовый» план топографического бюро МПС

Гамильтон, служивший в то время в Индии: «Местная жизнь представляет собой археологический экспонат, который вы, на своё счастье, извлекли из земли нетронутым. Помните же о том, что чуть приметное дуновение ветра современности обратит его в прах».

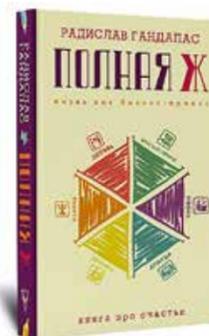
За изящной метафорой стояли весьма трезвые соображения: внедрение самой современной технологии (во многом ассоциировавшейся с прогрессом и цивилизацией) грозило уничтожить существующие общественные структуры. Интересно, что в служебной переписке было отражено анонимное мнение чиновника из военного министерства, представлявшего администрацию: «Не следует считать местное население народом диким и невосприимчивым к до-

вавшие за ним решения уже никак не отразились на судьбе железных дорог в Средней Азии. Соперничество между великими державами всё обострялось, пока не стало одним из факторов международной политики и дипломатии кануна Первой мировой войны. К тому времени острая потребность в насыщении железнодорожной сети ощущалась в самой России, так что о железных дорогах для Средней Азии пришлось забыть. Только через несколько десятилетий, когда новые пути сообщения появлялись в среднеазиатских республиках, советские инженеры-топографы обратятся к опыту своих предшественников, воплотив в жизнь последний, «хордовый» план топографического бюро МПС.

ПУЛЬТ

Анатолий Корчинский

Библиотека Корпоративного университета РЖД



Радислав Гандапас
«Полная Ж. Жизнь как бизнес-проект. Книга про счастье»,
Издательство «АСТ»
2018 год

От издателя
Многие уверены, что успех – это материальное благополучие и на пути к нему нужно чем-то жертвовать. Большинство из нас посвящают больше времени планированию бизнеса или карьеры, чем собственной жизни. В итоге мы часто видим успешных, но уставших и не очень счастливых людей. Решение – научиться полноценно жить не вместо бизнеса, а вместе с успешным бизнесом. Полноценная жизнь подразумевает удовлетворение шести основных потребностей: любви, дружбы, благосостояния, работы, здоровья и хобби. Смысл стратегии – восстановить баланс, а затем поддерживать его и наращивать степень удовлетворённости.

Даниэль Браун,
Итске Крамер
«Корпоративное
племя. Чему
антрополог может
научить топ-менеджера»,
Издательство
«Альпина Паблишер»
2018 год



От издателя
Бизнес-практика последних десятилетий показывает, что любые изменения в организациях встречают меньше сопротивления, если при их реализации была учтена сложившаяся в компании культура. Эта книга о новой дисциплине – корпоративной антропологии. Используя инструменты классической антропологии, авторы показывают, как разобраться в особенностях корпоративной культуры. Вы получите знания и навыки для эффективного управления компанией, сможете выявить истинную мотивацию сотрудников и устранить барьеры для внедрения управленческих решений. Новый взгляд позволит увидеть взаимоотношения между сотрудниками.



От эксперта
Это книга о счастье и самоорганизации жизненного баланса. В центре внимания схема «колесо баланса», или «колесо жизни». Оси – это отношения (любовь и дружба), деятельность (работа и хобби) и состояние (здоровье и благосостояние). Автор поясняет, что главное – не добиться максимума по всем направлениям (тем более что каждый сам оценивает уровень удовлетворённости), а достичь баланса во всех областях. Он делится методикой, которую применил сам и считает полезной для всех, кто ищет гармонию и счастье. Предложенное «колесо» баланса разбирается на примере жизни известных людей – Гагарина и Пушкина. Плюсами книги являются простота языка и подробное чёткое объяснение, как использовать «колесо». Основная мысль книги: «Если потянешь один край одеяла на себя, будь готов, что пятки замярзнут». Соблюдайте баланс и смотрите, где тонкое место!



Александр Крайнов,
заместитель
начальника Центра
реализации
целевых программ
Корпоративного
университета РЖД



Марина Раджабова,
руководитель
направления по
развитию персонала
Центра развития
корпоративных
компетенций
Корпоративного
университета РЖД

От эксперта
В книге представлен результат многолетних исследований в области корпоративной антропологии. Речь о том, как меняется поведение человека в зависимости от корпоративной культуры компании. Издание снабжено схемами, таблицами, которые могут быть использованы при анализе существующей корпоративной культуры, а также при построении желаемой модели. Авторы приводят множество примеров того, как строятся взаимоотношения в различных культурах и этнических группах, какова роль лидера и как выглядит иерархия в зависимости от задач, которые решает группа. Книга будет полезна всем, кто пытается разобраться, какая корпоративная культура в организации и к каким результатам приведёт её трансформация. В книге много полезной информации, применимой в деятельности руководителя и для повышения уровня общей эрудиции.

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

www.gudok.ru/newspaper/
всегда под рукой

Гудок®_{ид}

издательский дом