

ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II Молодежный конгресс Росатома, 2019 год



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

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

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

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



XII Ежегодный слет молодежи РЖД, 2019 год

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

XII Ежегодный слет молодежи РЖД, 2019 год



Фото из архива Корпоративного университета РЖД