#4/2020

HR ПАРТНЕР

ВремяВызовыРешения

ЭКСКЛЮЗИВ: НАССИМ ТАЛЕБ
о непредсказуемости окружающего мира
стр. 6

В МИРЕ:
HR-опыт ж/д компаний Франции и Финляндии
стр. 52

ДОПОЛНЕНИЕ К ОФЛАЙНУ ИЛИ САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ?

ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ

СЕРВИСНЫЙ ПОРТАЛ РЖД:
уникальный проект корпоративного интранета
стр. 18

Корпоративному университету РЖД 10 ЛЕТ
стр. 30

РЖД

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ РЖД

10 ЛЕТ

В 2020 году Корпоративному университету РЖД — 10 лет. Сегодня университет является ключевым участником создания образовательной экосистемы железнодорожной отрасли в России и за её пределами.

Корпоративный университет РЖД предлагает руководителям и партнёрам холдинга «РЖД» уникальные образовательные продукты, в том числе по цифровой трансформации бизнеса, использует современные инструменты оценки персонала, формирует управленческую культуру, создаёт эффективную развивающую среду и распространяет лучшие управленческие практики, идеи и инициативы.

более 200 очных и дистанционных программ обучения

более 270 000 выпускников за 10 лет

- Является членом Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU и обладателем действующего сертификата (уровень Compliance).
- Является членом Европейского фонда развития менеджмента (EFMD), призёром международного конкурса Excellence in Practice.
- Сотрудничает с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами, агентствами и образовательными ассоциациями.
- Развивает международное сотрудничество, организуя образовательные проекты в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония, Южная Корея, Китай), Европы (Германия, Финляндия, Австрия), Австралии и обучая руководителей зарубежных железнодорожных компаний на объектах РЖД.

universitetrzd.ru
info@curzd.ru
vk.com/curzd

facebook.com/curzd
instagram: universitet_rzd
#университетржд

ОТ РЕДАКЦИИ

Сегодня, когда приступаешь к работе над печатным изданием, невозможно игнорировать тот факт, что современный мир пестрит информацией, она повсюду и с избытком, а значит, наша задача (а вместе с этим и наше большое искреннее желание) — сделать журнал таким, чтобы его чтение было увлекательным, полезным и протяжённым во времени. Удержать внимание читателя непросто: он избалован постоянной новизной информации, её доступностью. Этот номер журнала «HR-Партнер. Время. Вызовы. Решения» новый не только по факту своего появления на свет, но и по своему наполнению: новые рубрики, авторы, спикеры и эксперты. И для нас очень значимо, что открывает его генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Валентинович Белозёров.

В нашем журнале теория идёт рука об руку с практикой: первая позволяет заглянуть за горизонт, вторая – адаптировать к действительности то, что мыслится в теории. В каком-то смысле мы сделали это, когда ввели новую рубрику – «HR-практика. Зарубежный опыт». Даже сегодня, в эпоху глобализации, то, что делается «там», подчас кажется «слишком не для нас»: теория, невозможная в нашей реальности. Однако партнёры «Российских железных дорог», железнодорожные компании SNCF (Франция) и VR Group (Финляндия), рассказали о своём HR-опыте на реальных примерах и действиях – вот она, практика, которая может быть востребована и у нас (кто знает?).

Работа над этим выпуском журнала началась в начале года. Тогда, за несколько месяцев до весны-2020, которая отформатировала жизнь, буквально отправив её в онлайн, никто не догадывался, что интуитивно возникшая основная тема номера — онлайн-обучение — окажется столь актуальной. В который раз идея о том, что тренды витают в воздухе, нужно только суметь их разглядеть и сформулировать, нашла своё подтверждение.

Ещё одна удивительная по своей своевременности публикация — интервью с Нассимом Талебом, автором всемирно известной теории чёрных лебедей, экспертом в области непредсказуемости окружающего мира. Беседа состоялась в сентябре прошлого года, и о том, что случится с экономикой всего мира весной 2020-го, никто не мог даже подозревать: слова Нассима Талеба о неопределённости и условности многих прогнозов оказались пророческими.

В этом году у Корпоративного университета РЖД важное событие: 10 лет назад он впервые открыл свои двери. С самого начала университет работает в одном контуре с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД», совместно развивая человеческий капитал компании. Держать руку на пульсе изменений, распознавать зарождение и быть их проводником — умение, присущее команде университета.

ЭТОТ НОМЕР ЖУРНАЛА «HR-ПАРТНЕР. ВРЕМЯ. ВЫЗОВЫ. РЕШЕНИЯ» НОВЫЙ НЕ ТОЛЬКО ПО ФАКТУ СВОЕГО ПОЯВЛЕНИЯ НА СВЕТ, НО И ПО СВОЕМУ НАПОЛНЕНИЮ: **НОВЫЕ РУБРИКИ, АВТОРЫ, СПИКЕРЫ И ЭКСПЕРТЫ**

Этот номер журнала как раз об изменениях: о них говорят спикеры, рассказывая о трансформации своих проектов и делясь наблюдениями о том, как недавние новшества становятся приятной обыденностью. Мир изменчив, но тем увлекательнее жить.

Интересного вам чтения!

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

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения
#4 / 2020

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

1 ОТ РЕДАКЦИИ

4 **ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ, генеральный директор ОАО «РЖД»:** «Время требует от нас постоянной работы над собой»

ИНТЕРВЬЮ

6 **НАССИМ ТАЛЕБ, эксперт в области риск-менеджмента:** «Я подвожу людей к водоёму, но пить они будут самостоятельно»

ИДЕОЛОГИЯ

10 **СЕРГЕЙ САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:** Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»: ориентиры для работы HR

ПРАКТИКА

14 **Ассессмент-центр:** что, как и почему

ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

18 **ЕВГЕНИЙ БРАУЛОВ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:** «Развитие цифровой среды в компании — наше конкурентное преимущество»

22 **Сервисный портал РЖД** (Инфографика)

24 **Система дистанционного обучения ОАО «РЖД»:** сокращаем дистанцию к знаниям

СОБЫТИЕ

28 **Корпоративный университет РЖД** — проводник изменений в компании

32 **РОМАН БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД:** «Вовлечённость наших слушателей двигает нас вперёд»

МНЕНИЕ

38 **Корпоративные университеты** — инструменты образования будущего

ОБУЧЕНИЕ

42 **Будущее** за онлайн-обучением?

46 **Онлайн-обучение:** можно ли рассчитать затраты?

48 **Корпоративный университет РЖД:** эволюция образовательных дистанционных технологий

HR-ПРАКТИКА. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

52 **SNCF:** новаторские идеи от каждого сотрудника

56 **VR Group:** вместе в путь, чтобы стать лучше

HR-СЛОВАРЬ

60 **Будущее** рядом

БИБЛИОТЕКА

64

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения

ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ:

ВРЕМЯ ТРЕБУЕТ ОТ НАС ПОСТОЯННОЙ РАБОТЫ НАД СОБОЙ

СЕГОДНЯ ВЕСЬ МИР УЧИТСЯ ЖИТЬ И РАБОТАТЬ ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ. ХОЛДИНГ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» ТАКЖЕ ПРИНЯЛ ЭТОТ ВЫЗОВ. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР – ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «РЖД» ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ О ПРИОРИТЕТАХ СОЦИАЛЬНОЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ И НЕОБХОДИМОСТИ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ КАЖДОГО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКА.

Как и весь мир, оказавшись в ситуации высокой неопределенности, наша компания показала свою готовность быстро и точно реагировать на новые условия. В кратчайшие сроки реализованы меры для защиты коллектива и сохранения максимальной деловой активности. Мы поддержали наших партнеров и клиентов и смогли нарастить взаимодействие. Непростая ситуация последних месяцев подтвердила эффективность проводимой политики клиентоориентированности и заботы о сотрудниках.

Эти и другие принципы и ценности закреплены в Модели корпоративных компетенций, обновленной в прошлом году. Перспективы бизнеса сегодня во многом зависят от управленческой культуры руководителей на всех уровнях – от их готовности к изменениям, инновативности, стратегического мышления, внимания к сотрудникам, а также базовых для железной дороги ответственности и умения четко организовать рабочий процесс. Мы уделяем особое внимание подготовке таких руководителей вместе с Корпоративным университетом РЖД.

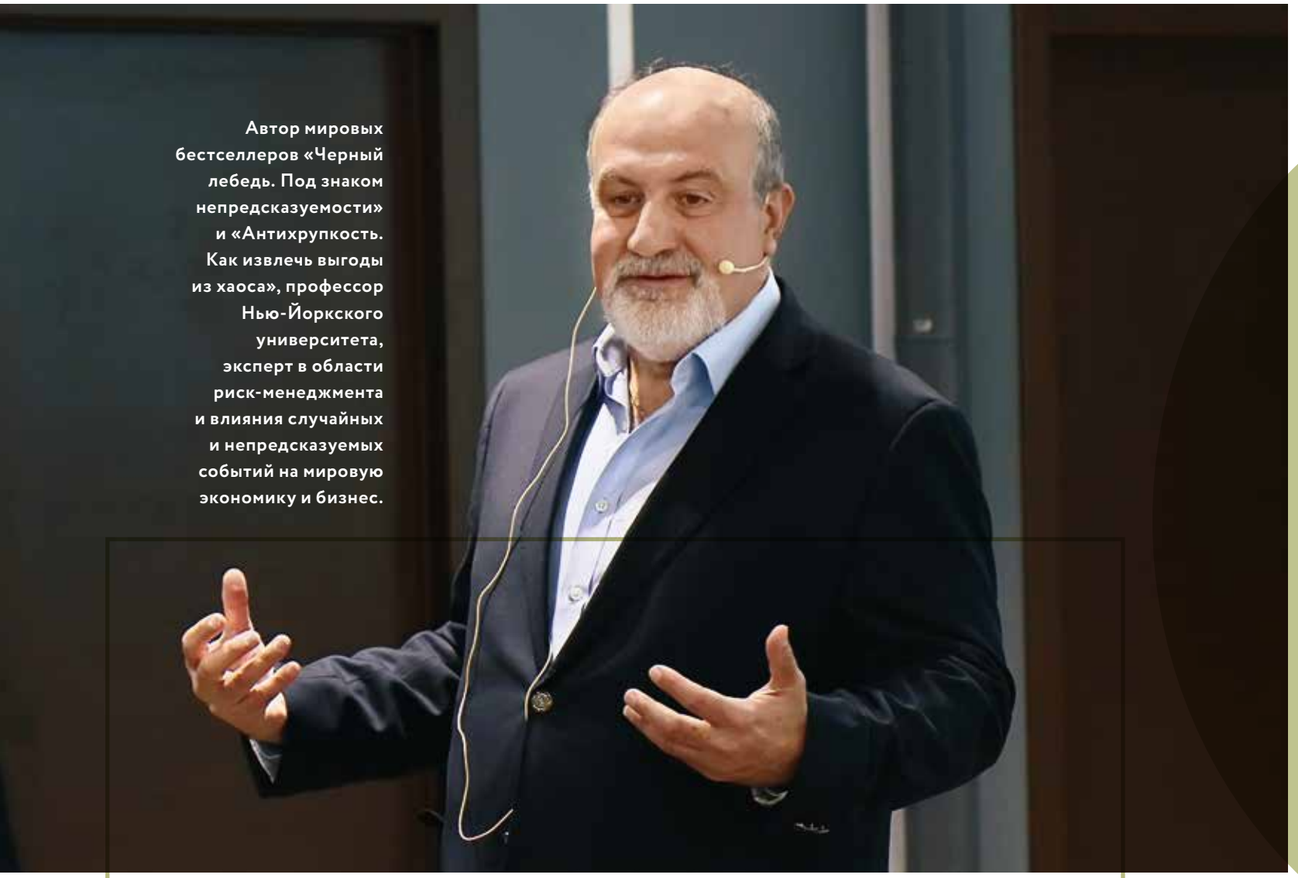
Особо подчеркну, наш университет – не только образовательная и коммуникационная площадка и творческое пространство для сотрудников. Мы развиваем его как бизнес-школу, которая отвечает высоким стандартам и требованиям.

В прошлом году успешно пройдена сертификация Всемирного совета корпоративных университетов (GlobalCCU). В мае текущего года совместный проект с Центральной дирекцией инфраструктуры РЖД завоевал победу в конкурсе Европейского фонда развития менеджмента (EFMD). Неоднократно программы университета были отмечены престижными наградами российских профессиональных конкурсов.

Сегодня события и время диктуют новые правила. Одно из них гласит, что роль отдельного человека в успешном решении бизнес-задач постоянно возрастает. Мы глубоко заинтересованы в том, чтобы все наши сотрудники имели внутри компании самые лучшие возможности для непрерывного развития. Убежден, что команда Корпоративного университета будет и далее делать для этого все необходимое – продолжит широкое внедрение управленческих инноваций, дистанционных образовательных практик, цифровую трансформацию HR.

От всей души поздравляю коллектив университета с десятилетием! Желаю команде воплощения творческих идей и дальнейших успехов в реализации новых образовательных форматов и программ! HR

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020



Автор мировых бестселлеров «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости» и «Антихрупкость. Как извлечь выгоды из хаоса», профессор Нью-Йоркского университета, эксперт в области риск-менеджмента и влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику и бизнес.

Нассим Талеб:

«Я ПОДВОЖУ ЛЮДЕЙ К ВОДОЁМУ, НО ПИТЬ ОНИ БУДУТ САМОСТОЯТЕЛЬНО»

НАССИМ ТАЛЕБ В ЭКСКЛЮЗИВНОМ ИНТЕРВЬЮ ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ О ВАЖНОСТИ АДАПТИВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ, О КОЛИЧЕСТВЕ НЕУДАЧ КАК МАРКЕРЕ БУДУЩЕГО УСПЕХА И О ВЛИЯНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЙ МИР.

СРОК ГОДНОСТИ ОБРАЗОВАНИЯ

— Господин Талеб, в современном мире по-прежнему действуют социальные образовательные институты, которые преимущественно готовят специалистов для хрупкого мира: многие люди всё ещё ожидают, что профессиональные навыки, когда-то полученные ими, будут востребованы в течение всей жизни.

— Это самая большая проблема, потому что образовательная система не адаптирована к существующей среде. На мой взгляд, наиболее эффективной сегодня является система наставничества, поскольку она адаптивна. В одной из моих книг я говорил о том, что у каждого института должен быть «срок годности». Вы не можете «отменить» институт как явление, но необходимы серьёзные основания, чтобы оправдывать его существование. Условно говоря, корпорации находятся под давлением рынка и могут обанкротиться. Публичные институты, к сожалению или к счастью, не банкротятся, однако мы должны подвергать их этому истечению «срока годности», чтобы они каждый раз перезапускались на новом основании.

— Однако такие социальные институты предопределены той хрупкостью, к которой мы хотим иметь определённую устойчивость…

— Стремление к такой устойчивости сродни ожиданию благоприятного предсказания. Многие люди занимаются предсказаниями исключительно ради терапевтического эффекта.

G-Stock Studio/Shutterstock/FOTODOM

В СЕНТЯБРЕ 2019 ГОДА НАССИМ ТАЛЕБ ВЫСТУПИЛ В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ «РЖД» с мастер-классом «Как справиться с неопределённостью?». Тогда же нам удалось пообщаться, и, конечно, одной из тем беседы стала непредсказуемость окружающего мира. Осенью прошлого года ещё никто не мог предположить, насколько сильно в 2020 году изменится жизнь абсолютного большинства людей, как все мы станем ещё более зависимы от цифровых технологий. Слова о непредсказуемости окружающего мира, звучащие в этом интервью, стали поистине пророческими, хоть и были сказаны за несколько месяцев до пандемии и массового переформатирования работы и жизни из офлайн- в онлайн-пространство.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

— Тем не менее люди становятся всё более чувствительными к изменениям и трендам, в том числе всё чаще практикуют систему Long life learning (обучение в течение всей жизни. — Прим. ред.). Считаете ли вы, что такое обучение будет превалировать в условиях возрастающего хаоса жизни?

— Моя идея об идеальном образовании состоит в следующем: люди после выпуска из школы в течение 5–10 лет должны поработать, приобрести практический опыт и навыки, и только после этого им следует приступать к дальнейшему профессиональному обучению.

— Что вы думаете о системе корпоративного образования?

— Корпоративное образование позволяет адаптироваться к тому, что действительно нужно людям. К примеру, в США сегодня настоящий кризис образования. Вы можете потратить четыре года в колледже и при выпуске из учебного заведения обнаружить, что никаких полезных навыков и знаний приобрести не удалось. А можете потратить шесть месяцев в практическом кампусе и после него найти себе работу за пять минут, потому что на курсах вам предложат овладеть определёнными навыками и компетенциями, востребованными рынком..

АНАЛИТИКА СИСТЕМ БОЛЬШИХ ДАННЫХ И… МОШЕННИЧЕСТВО

— Какие качества и навыки вы считаете действительно полезными в условиях нового мира?

— Приоритетны машинное обучение и аналитика в области больших данных. Мы начинаем осознавать, что люди тратят много лет на изучение какой-то конкретной дисциплины, вместо того чтобы использовать систему машинного обучения.

everything possible/Shutterstock/FOTODOM

— Вы верите в силу искусственного интеллекта и всеобщей цифровизации?

— Знаете, есть много направлений в искусственном интеллекте. Это своего рода статистический метод для понимания того, что находится перед вами. Так, большие объёмы данных могут быть полезны в обнаружении мошенничества ещё до того, как оно завершилось. Также это касается обнаружения заболеваний.

> ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ, ЧТО ВЕРОЯТНОСТЬ КАКОГО-ТО СОБЫТИЯ ПРАКТИЧЕСКИ 100%, ТОГДА ПОПРОБУЙТЕ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТИМ СОБЫТИЕМ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ

— Можем ли мы говорить о том, что цифровизация и новые технологии позволят снизить уровень нашей уязвимости в этом мире непредсказуемости?

— Это действительно так.

— Особенно учитывая, что они могут формировать предиктивные модели…

— Предиктивная аналитика сама по себе не является предиктивной. На основании этих моделей нельзя предсказать какие-то сложные системы. В концепции «чёрного лебедя» есть вещи, которые можно предсказать на основании линейных данных. Так, например, линейные данные помогут вам предсказать траекторию полёта на Луну, но не помогут предсказать рынок ценных бумаг завтрашнего дня. Есть проблемы высокой сложности, и компьютерные науки учат нас высоковероятностным моделям.

НАПАДЕНИЕ — ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА

— Выше мы затронули тему профессиональных навыков и компетенций. А если говорить о личностных навыках, какие наиболее эффективны для комфортного существования в этом непредсказуемом мире? Люди зачастую пытаются спастись с помощью медитации, контроля внимания, управления своими личными ресурсами…

— Вы говорите о способах защиты от мира. Я не люблю слово «защита», потому что, на мой взгляд, нам следует жить не в защитной позиции, а в агрессивном нападении. Нападение — это когда вы не только принимаете ситуацию, но пытаетесь получить из неё какую-то пользу.

— То есть в любой ситуации предпочтительнее быть проактивным, нежели пассивно принимающим?

— Если вы знаете, что вероятность какого-то события практически 100%, тогда попробуйте воспользоваться этим событием себе на пользу.

— В продолжение темы ситуативной непредсказуемости. Вы говорите о том, что путь совершения ошибок один из самых эффективных. Считаете ли вы, что этот инструмент универсален как для малых компаний, так и для больших?

— Все компании должны совершать ошибки. Неудачи — это опыт, приводящий к успеху, посему чем их больше, тем лучше. Многие идеи оказываются несостоятельными и погибают прежде, чем появится одна по-настоящему жизнеспособная. Это нормально.

— Вы делитесь знаниями с разными людьми во многих странах, в том числе и с представителями корпоративного мира. На ваш взгляд, как аудитории, которой вы транслируете эти знания, следует их использовать в своей практической деятельности?

— Существуют определённые правила, которые я предлагаю людям. Я заставляю их подумать над ними, а они оставляют за собой право, применять или нет. Некорректно учить людей, что им нужно делать на их рабочем месте: я не знаю обстоятельств и деталей их работы, поэтому я говорю о своём исследовании, даю им универсальные адаптируемые концепции, которые они могут использовать в своей области так, как сочтут нужным. Проблема многих консультантов в том, что они приходят, узнают, что людям нравится, и потом пытаются «подсадить на иглу» своих консультаций. Это похоже на человека, который одалживает у вас часы, чтобы потом вам же говорить, который час. У меня принципиально иной подход. Я пишу книги и в своих выступлениях

Syda Productions/Shutterstock/FOTODOM

Книги Нассима Талеба

объясняю людям, что я написал в этих книгах, никогда не отклоняясь от опубликованного текста. Консультанты приходят и пытаются адаптировать своё сообщение под то, что вы хотите от них услышать, и они дают вам «терапию». Я не терапевт. Сегодня существует около 1500 разных книг по теории антихрупкости в различных областях, но, когда люди звонят именно мне, я отвечаю им, что могу только подвести их к водоёму, но пить они должны будут самостоятельно. HR

Беседовала Марина Мисюра

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения
#4 / 2020

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»: ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ РАБОТЫ HR

СЕРГЕЙ САРАТОВ,
начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»

В ЛЮБОМ БИЗНЕСЕ ВАЖНЕЙШЕЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЯВЛЯЮТСЯ ЛЮДИ, НО СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКИ МОГУТ РАСКРЫТЬ ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ, ЕСЛИ ВСЕ ПРОЦЕССЫ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ В КОМПАНИИ ВЫСТРОЕНЫ НА ОСНОВЕ ОБЪЕКТИВНЫХ И ПОНЯТНЫХ ПРОЦЕДУР; ЕСЛИ РАБОТНИКИ ПОНИМАЮТ, КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ КОМПАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЕТ К КАЖДОМУ ИЗ НИХ, КАК ПРИНИМАЮТСЯ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ И КАКИЕ КРИТЕРИИ ЛЕЖАТ В ИХ ОСНОВЕ. ДЛЯ ЭТОГО В ОАО «РЖД» ПРИМЕНЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД, КОТОРЫЙ СЕГОДНЯ СЧИТАЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ПРОГРЕССИВНЫМ ИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.

PUWADON SANG/Shutterstock/FOTODOM

Компетентностный подход позволяет HR формировать желательные модели поведения работников и оценивать компетенции сотрудников исходя из стратегических целей компании. Эффективность бизнеса напрямую зависит от того, как работники действуют, принимают решения, достигают договоренностей и насколько ответственно относятся к своим задачам. Модель корпоративных компетенций даёт возможность видеть у каждого сильные стороны и зоны развития, оценивать потенциал и выявлять тех, кто готов к развитию.

ТРЕНДЫ В ФОРМИРОВАНИИ МОДЕЛЕЙ КОМПЕТЕНЦИЙ

В России компетентностный подход начал применяться с начала 90-х годов. Этот подход доказал свою эффективность, он развивался, и сегодня передовые компании используют модель корпоративных компетенций (МКК), чтобы унифицировать требования к персоналу и подходить к оценке персонала через единые стандарты.

Сегодня среди ключевых трендов в практике создания МКК отмечают уменьшение количества компетенций, широкое использование аналитического подхода и создание многоуровневых структур.

Так, например, за последнее десятилетие, как показали исследования TalentCode и SHL, уменьшилось количество критически важных для компании требований к работе сотрудников. Если раньше модели корпоративных компетенций объединяли 20–30 характеристик, то сегодня их не более 8–12.

Компании переходят от описательного подхода в создании компетенций к аналитическому, используя совокупность данных о компании, KPI, бенчмаркинг и валидизацию (более 70% компаний формируют индикаторы с нуля, аналитически выводя их из корпоративных данных).

Сегодня в корпоративной практике предпочтение отдаётся моделям с многоуровневой структурой. Верхний уровень фиксирует ценности бренда компании, средний даёт перечень компетенций, а базовый указывает на поведенческие индикаторы — эффективные действия. Ценности бренда (имеют яркие и запоминающиеся формулировки, понятные и доступные всем сотрудникам) привязаны к общим целям компании и формируются для того, чтобы транслировать и внедрять целевые ориентиры, формировать корпоративную культуру, мотивировать и вовлекать персонал. В свою очередь, поведенческие требования-индикаторы задают конкретные требования к работе на различных должностях. Таким образом, благодаря многоуровневости модель компетенций становится универсальным инструментом, позволяющим дифференцировать требования к работникам по иерархии должностей, поддерживать эффективную адресную работу с персоналом, а также продвигать общие цели компании. Как правило, при создании МКК компании уходят от сфокусированности на описании текущих требований к балансу с требованиями, связанными с обеспечением эффективности в будущем. Это позволяет видеть работника в двух перспективах: насколько он готов решать задачи, которые стоят сейчас перед компанией, и насколько успешно будет действовать в будущем, работая на стратегические цели компании.

Компании стремятся использовать комплекс доступных данных о сотрудниках при принятии управленческих решений. Так, например, в РЖД учитываются не только точечные данные об уровне развития той или иной компетенции, но и принимаются во внимание данные по потенциалу и надёжности сотрудника, результативности, профессиональных компетенций, которые отражены в удобном отчёте для руководителей.

Сегодня в нашей модели восемь корпоративных компетенций. Мы работаем на быстро меняющемся рынке, и работнику нужно уметь думать о новом, предлагать новые решения, инициировать новые проекты — это компетенция инновативности, она подразумевает готовность к изменениям. Но нам нужны не просто изменения ради

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ — НАБОР КОМПЕТЕНЦИЙ, НЕОБХОДИМЫЙ СОТРУДНИКАМ КОМПАНИИ ДЛЯ УСПЕШНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ И ДОСТИЖЕНИЯ КОМПАНИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»

РАБОТНИК

ОРИЕНТИРОВАН НА
- ИННОВАТИВНОСТЬ;
- КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ;
- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ.

ОБЕСПЕЧИВАЕТ
- ОРГАНИЗАЦИЮ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА;
- КОМАНДНУЮ РАБОТУ И ВЗАИМОВЫРУЧКУ;
- РАЗВИТИЕ И ЗАБОТУ О СОТРУДНИКАХ.

ОБЛАДАЕТ
- КОМПЛЕКСНЫМ МЫШЛЕНИЕМ;
- ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИЕЙ.

изменений: новый проект должен быть востребован либо клиентами, либо подразделениями в периметре компании, то есть внутренними клиентами (речь идёт о клиентоориентированности). Однако и этого мало. Можно придумать интересную и полезную идею, но не реализовать её. Чтобы проект был доведён до логического финала, нужна ответственность за результат – это третья компетенция.

В то же время, чтобы реализовать свой проект, нужно уметь грамотно ставить задачи, правильно планировать, давать обратную связь, подводить итоги. Поэтому четвёртая компетенция — организация рабочего процесса. Успех задумки зависит от командной работы, поэтому две следующие компетенции — умение работать в команде и взаимовыручка, а также забота о сотрудниках и их развитие.

Ещё две компетенции, которые требуются, — это умение работать с данными и информацией, замечать детали и в то же время видеть общую картину, то есть комплексное мышление и навыки выстраивания коммуникаций на разных уровнях. Всё это требования сегодняшнего времени.

ВСЁ РАЗЛОЖЕНО ПО УРОВНЯМ

Одна и та же корпоративная компетенция на каждом уровне управления проявляется по-разному, исходя из уровня иерархии должности, масштаба задач, горизонта принятия решений. В компании установлены четыре уровня: стратегический, тактический, операционный, исполнительский. Так, например, у составителя поездов на исполнительском уровне компетенция «комплексное мышление» подразумевает аналитическое мышление: нужно правильно понимать и исполнять инструкции. Если работник понимает должностную инструкцию, он может анализировать план маневровых работ, составленный дежурным по станции, и правильно выполнять установленные операции в конкретной ситуации. Перед начальником станции, руководителем тактического уровня, стоят более сложные задачи: он должен видеть ситуацию в целом, принимать во внимание все факторы, которые влияют на работу станции, и уметь принимать взвешенные решения, взаимодействуя со смежными подразделениями. Уровень начальника дирекции — это уровень топ-менеджера, стратегический, здесь в первую очередь требуется стратегическое видение. Руководитель отвечает за ключевые показатели дирекции и должен уметь оценивать разные сценарии развития событий, учитывать множество факторов, влияющих на производственные процессы дирекции и бизнеса всего холдинга в долгосрочной перспективе.

ОЦЕНКА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ ЕКТ

Модель корпоративных компетенций является составной частью Единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД» (система ЕКТ).

Наряду с корпоративными компетенциями работники компании оцениваются ещё по трём блокам:
- уровень развития профессиональных компетенций;
- потенциал и мобильность;
- результативность.

КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ — ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЛОВЫМ И УПРАВЛЕНЧЕСКИМ КАЧЕСТВАМ РАБОТНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ДОЛЖНОСТИ, ОТРАЖАЮЩИЕ ЦЕННОСТИ БРЕНДА И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ОАО «РЖД»

В ПРОШЛОМ ГОДУ В ОАО «РЖД» БЫЛА УТВЕРЖДЕНА НОВАЯ МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, формирующая новую систему координат, на основе которой выстраивается работа с персоналом.

Блок «Профессиональные компетенции» является одним из ключевых в системе ЕКТ: мы исходим из того, что у человека должны быть развиты как управленческие, так и профессиональные навыки, которые лежат в основе профессии. Блок включает в себя целевые ориентиры для каждой должности и описание необходимых профессиональных знаний и навыков работников, которые оцениваются с помощью специализированных инструментов. Перечень профессиональных компетенций определён для каждого направления деятельности компании. В последние годы в ОАО «РЖД» ведётся полномасштабная работа по разработке систем профессиональных компетенций для ключевых направлений деятельности компании: инфраструктура, управление вокзалами, грузовые перевозки, управление перевозочным процессом, обеспечение безопасности движения и другие. На сегодня разработано восемь моделей профессиональных компетенций, в этом году планируем закончить разработку ещё восьми моделей, а к 2023 году в компании должны действовать 36 моделей профессиональных компетенций, охватывающих ключевые железнодорожные профессии. Профессиональные компетенции охватывают все уровни должностей, что позволяет выстроить единую систему для оценки, развития и продвижения персонала.

В среднем в ОАО «РЖД» за год более 50 тыс. сотрудников проходят оценку очно и дистанционно с помощью специальных инструментов.

Сегодня ОАО «РЖД» применяет систему ЕКТ в качестве основы для принятия решений об уровне соответствия работников требованиям компании. Это позволяет компании объективно и точно принимать управленческие решения при подборе кандидатов на руководящие должности, формировании кадрового резерва, направлении работников на программы обучения и развития, а также планировании карьерного роста сотрудников. HR

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОАО «РЖД»

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

Preechar Bowonkitwanchai/Shutterstock/FOTODOM

АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР: ЧТО, КАК И ПОЧЕМУ

ОБЪЕКТИВНОСТЬ И ПОЛНОЦЕННЫЙ ОХВАТ КРИТЕРИЕВ В ОЦЕНКЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ — ЛУЧШАЯ БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ МУДРЫХ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ. В ХОЛДИНГЕ «РЖД» НАБОР КРИТЕРИЕВ И МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ДИКТУЕТ СИСТЕМА ЕДИНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К ПЕРСОНАЛУ (ЕКТ). ОДИН ИЗ ЧЕТЫРЕХ БЛОКОВ В СИСТЕМЕ ЕКТ — ЭТО КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, И ЛУЧШИМ СПОСОБОМ ИХ ОЦЕНКИ ЯВЛЯЕТСЯ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР. ЕЖЕГОДНО В РЖД БОЛЕЕ 3,5 ТЫС. РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАЮТСЯ ЭТИМ МЕТОДОМ. О ТОМ, КАК РАБОТАЕТ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР, В ЧЁМ ЕГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПЕРЕД ДРУГИМИ МЕТОДАМИ И СТОИТ ЛИ ЕГО БОЯТЬСЯ, — В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД **ТАТЬЯНА ПЛАТОНОВА**

Ассессмент-центр (от англ. assessment — «оценка, анализ») — это групповая процедура оценки навыков и умений руководителей, в ходе которой участникам предлагается ряд индивидуальных и групповых упражнений, моделирующих повседневную управленческую деятельность.

«Ассессмент-центр как метод оценки персонала используется в России уже почти 30 лет, — говорит **начальник Центра оценки компетенций Корпоративного университета РЖД Татьяна Платонова.** — Его применяют многие отечественные компании, работающие в различных направлениях бизнеса, поскольку именно этот инструмент оценки позволяет определить, насколько полно и ярко проявился тот или иной управленческий навык в поведении руководителей».

«К нам на оценку приходят руководители из всех подразделений компании, отличающихся и функциональной, и региональной спецификой, и характером решаемых задач, — продолжает Татьяна Платонова, — а нам нужно замерить их управленческие навыки одной универсальной «линейкой». Вот почему мы выбрали ассессмент-центр: эта технология позволяет задать таким разным руководителям универсальные стандартизированные условия и зафиксировать проявление очень конкретных, заданных моделью компетенций навыков».

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

И БЕЗ ОПОЗДАНИЙ, ПОЖАЛУЙСТА

Процедура ассессмент-центра предполагает чередование групповых, индивидуальных и парных форматов работы, длится целый день и жёстко регламентирована, поскольку необходимо очень многое увидеть, при этом результат наблюдений должен быть максимально точен и объективен. Именно поэтому ни одна минута оценочного дня не должна быть потрачена напрасно. «Нельзя опаздывать — следует прийти строго к началу. С перерывов тоже надо возвращаться вовремя, поскольку группа не может двинуться дальше, пока она не в полном составе, — уточняет Татьяна Платонова. — Тут семеро одного ждут. Важно быть активным, потому что наблюдатели должны и могут оценивать только проявленное поведение».

Ассессмент-центр начинается с короткого знакомства участников между собой, с ведущим и с наблюдателями и продолжается серией упражнений, каждое из которых специально разработано с учётом специфики деятельности компании и тех задач, которые участники решают в реальной работе.

«Задача участника ассессмент-центра — активно и точно выполнять задания, а задача наблюдателей — внимательно фиксировать проявления управленческих навыков, — подчёркивает Татьяна Платонова. — Чтобы прояснить детали поведения, после выполнения заданий наблюдатель задаёт участнику уточняющие вопросы. В каждом новом упражнении за ним наблюдает новый оценщик, что даёт высокую объективность получаемых результатов. Не одна пара глаз смотрит на участника, а несколько».

OneStockPhoto/Shutterstock/FOTODOM

ОЦЕНКА МЕТОДОМ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА **ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ РАЗ В ТРИ ГОДА**

Когда ролевая игра заканчивается, каждый участник проходит интервью с одним из наблюдателей. Это беседа тет-а-тет в течение 50–60 минут, в которой участник рассказывает о применении компетенций в своей рабочей практике.

Следующий этап, в который участники уже не вовлечены, — это согласование оценок. Ведущий и наблюдатели собираются вместе и по каждому участнику, по каждому исследуемому навыку формируют согласованную оценку на основе наблюдений за поведением в разных упражнениях.

Последний этап ассессмент-центра — обратная связь. Каждый участник получает от оценщика очную часовую консультацию о том, какие навыки уже закреплены в управленческой практике, а какие требуют усиления и развития.

НИЧЕГО ЛИЧНОГО

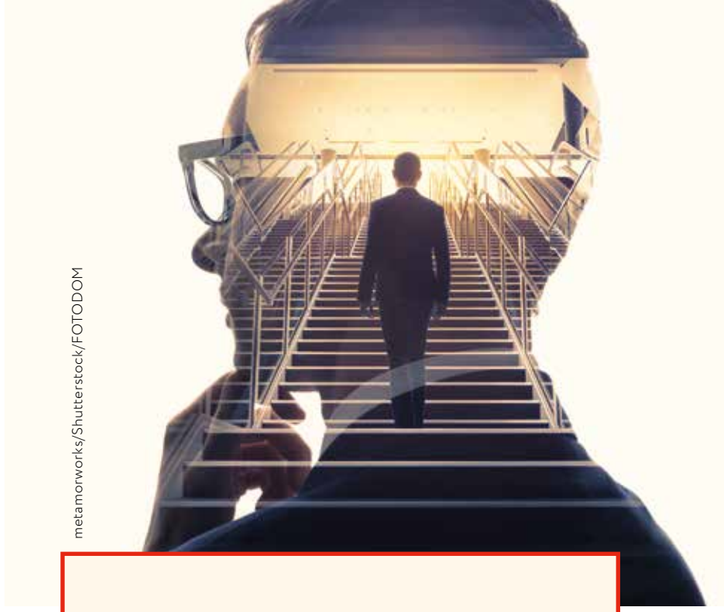
Нужно понимать, что не всегда ассессмент-центр является оптимальным вариантом оценки. Это трудозатратная и дорогостоящая процедура оценки, применение которой зависит в том числе и от уровня должности оцениваемых: чем выше должность человека, тем выше требования в сфере корпоративных управленческих компетенций. «Ассессмент-центр требует напряжённого квалифицированного труда целой группы экспертов и практически на два дня выключает из повседневной рабочей деятельности руководителей, — объясняет Татьяна Платонова. — В конце концов, это довольно дорогостоящий метод. Вместе с тем он даёт достаточно точную оценку навыков руководителя, максимально очищенную от субъективизма за счёт перекрёстного наблюдения, технологии объективного анализа фактов поведения и согласованного принятия решений коллегией экспертов». Однако если на основании оценки нужно принять решение, где цена ошибки чрезвычайно высока, то вряд ли имеет смысл ограничиваться только ассессмент-центром. Надо использовать дополнительные методы, глубоко изучить не только навыки и поведение претендента, но и его систему ценностей, знания и опыт, результаты труда, взвесить множество других критериев.

«Очень важно отметить, что результаты ассессмент-центра не должны использоваться изолированно при принятии управленческих решений, — подчёркивает Татьяна Платонова. — Надо учитывать также результаты оценки профессиональных компетенций, реальный опыт человека, эффективность его деятельности. Взвешенные кадровые решения принимаются на основе анализа большого объёма различных данных».

Оценка методом ассессмент-центра осуществляется раз в три года. У такой периодичности чёткое обоснование: за меньший период вряд ли оцениваемые навыки принципиально изменятся. «За один год можно отработать отдельные умения, — комментирует Татьяна Платонова, — но поскольку в ассессмент-центре оценивается довольно большой набор навыков, описанных в модели корпоративных компетенций, то за короткий период маловероятны кардинальные изменения». При этом в Корпоративном университете РЖД уделяется большое внимание анализу динамики изменений при повторных оценках: в формате обратной связи с оцениваемым дополнительно разбирается, что и почему изменилось, а что осталось неизменным.

РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ — В КОПИЛКУ САМОРАЗВИТИЯ

Характерной особенностью оценки компетенций в холдинге «РЖД» является то, что она изначально задумывалась как инструмент развития руководителей. Именно поэтому акцент на обратной связи очевиден: участнику оценки подробно рассказывают, в чём состоят его сильные стороны, а что требует развития, обучения и тренировки. «Хотя в разных компаниях это устроено по-разному, — добавляет Татьяна Платонова. — Бывает так, что люди проходят оценку и совсем не получают обратной связи и рекомендаций. Вся информация идёт только к заказчику — к руководству». В РЖД подход иной. Изначально предполагается, что итоговый отчёт будет читать и сам оцениваемый руководитель, поэтому при написании отчёта оценщику важно отразить приоритеты в развитии, чтобы участник оценки чётко понимал, на чём необходимо сфокусировать внимание при формировании индивидуального плана развития. HR



metamorworks/Shutterstock/FOTODOM

ПАМЯТКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, ГОТОВЯЩИХСЯ К АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРУ

- Не рекомендуется накануне мероприятия спешно изучать дополнительную литературу, спрашивать совета у коллег, прошедших оценку, так как управленческие подходы, не отработанные на практике, могут проявиться как слабая сторона.
- Следует заранее позаботиться о том, чтобы в назначенные даты ассессмент-центра не приходилось отвлекаться на решение текущих производственных задач; рекомендуется перевести телефон в авиарежим, включая его только во время перерывов.
- Прибыть нужно вовремя, так как опоздание в первый день более чем на 30 минут влечёт за собой исключение из группы.
- В течение ассессмент-центра следует быть максимально собранным и включённым, проявлять себя, имеющиеся управленческие навыки.
- Рекомендуется использовать привычные способы решения производственных задач и те управленческие подходы, которые отработаны на практике.
- И обязательно перед оценкой необходимо отдохнуть и выспаться.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения

#4 / 2020

Евгений Браулов,
заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:

«РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОЙ СРЕДЫ В КОМПАНИИ — НАШЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО»

СЕРВИСНЫЙ ПОРТАЛ РАБОТНИКА НАЧАЛ СВОЮ РАБОТУ В ОАО «РЖД» В 2017 ГОДУ И СЕГОДНЯ ЯВЛЯЕТСЯ КРУПНЕЙШИМ IT-РЕСУРСОМ КОМПАНИИ. КАКИЕ ЗАДАЧИ РЕШАЕТ ЭТОТ ИНСТРУМЕНТ И КАК ОН БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ, РАССКАЗЫВАЕТ **ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА — НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ИНФОРМАЦИОННОГО И АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» ЕВГЕНИЙ БРАУЛОВ.**

timofeev.Vladimir/shutterstock/FOTODOM

— Добрый день, Евгений. Как возникла идея создания Сервисного портала? Какие задачи и вызовы перед вами стояли?

— Мы исходили из того, что современный человек активно пользуется различными онлайн-сервисами. Почему таких возможностей не предоставляет корпоративная среда, ведь у работников есть запрос на цифровые корпоративные услуги? Мы провели исследование и выяснили, что нужно нашим работникам в первую очередь. Запросы были очень разные, и стало понятно, что нужно делать платформу, которая сможет объединить весь возможный функционал.

Хочу подчеркнуть, что в развитии цифровой среды мы видим своё конкурентное преимущество. Сейчас на рынок выходит поколение работников, у которых абсолютно иные требования к работодателю. Эти люди думают по-другому и предъявляют определённые требования к формату предоставляемых корпоративных услуг, скорости принятия решений, возможности персонального подхода — всё это требует развития IT-составляющей. Если мы хотим, чтобы в компанию приходила молодёжь и оставалась здесь работать, мы должны соответствовать этим запросам.

КОЛИЧЕСТВО ЕЖЕДНЕВНЫХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПОРТАЛА - ДО 50 ТЫС. ЧЕЛОВЕК. **ПРИ ЭТОМ ЧИСЛО ВЫДАННЫХ ПАРОЛЕЙ ДОСТИГАЕТ 500 ТЫС.**

— Кто является аудиторией Сервисного портала?

— В прошлом году к ресурсу были подключены те сотрудники компании, на чьём рабочем месте есть компьютер. За количеством пользователей мы не гонимся, наш приоритет — безопасность и стабильная работа системы. На первом этапе было важно обеспечить минимальный рабочий функционал. Сегодня мы расширяем возможности портала, запускаем новые сервисы и подключаем самых активных работников, то есть тех, кто сам изъявляет желание пользоваться ресурсом.

Портал проектировался исходя из того, что более две трети работников компании не имеют своего фиксированного рабочего места, корпоративного адреса электронной почты и доступа во внутреннюю сеть. Поэтому основной акцент был сделан на обязательном наличии доступа к ресурсу из Интернета, чтобы портал стал ключевым каналом

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

связи с теми, кто работает на дальних станциях, где нет службы управления персоналом и где ответ на любой запрос приходилось ждать долгое время или ехать к специалисту (а это иногда 200–300 км).

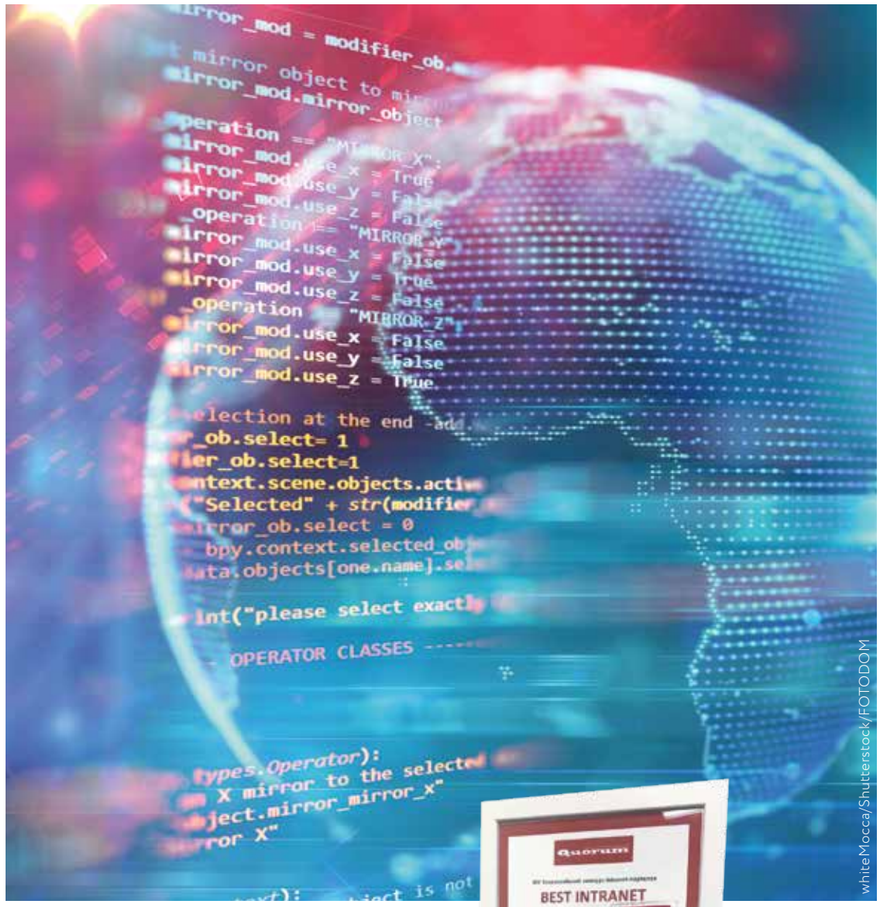
— Евгений, из-за пандемии коронавируса больше 100 тыс. сотрудников РЖД были переведены на дистанционный формат работы. Как им помог портал в условиях самоизоляции?

— Портал действительно стал хорошим помощником в решении рабочих задач на удалёнке. Представьте только: у вас в приложении на смартфоне рабочие телефоны коллег из всех подразделений компании. В условиях самоизоляции как никогда стал актуален заказ документов онлайн и возможность получить расчётные листки в своём личном виртуальном кабинете. Кроме того, в условиях ограничительных мер работники начали активнее заниматься саморазвитием — это видно по росту интереса к разделу «Моё развитие».

— Как развивается портал сегодня?

— Важно, чтобы работа по развитию портала не останавливалась, поэтому не отступаем от намеченного плана. Конечно, обстоятельства вносят свои коррективы: мы живём в новой реальности и понимаем, что выход из ограничительных мер не будет быстрым, а значит, нужно сконцентрироваться на создании новых онлайн-сервисов, необходимых железнодорожникам.

Другими словами, важно сделать жизнь сотрудников компании максимально комфортной, повышая при этом эффективность кадровых процессов. Для этого документооборот переводится в электронный вид, а у специалистов по управлению персоналом появляются новые цифровые инструменты. И это, кстати, одна из ключевых задач на этот год — более глубокая интеграция портала с кадровым электронным документооборотом.



whiteMocca/Shutterstock/FOTODOM

СЕРВИСНЫЙ ПОРТАЛ РАБОТНИКА ОАО «РЖД» СТАЛ ПОБЕДИТЕЛЕМ ПРЕМИИ BEST INTRANET RUSSIA AWARDS 2019 В НОМИНАЦИИ **«ЛУЧШАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО ПОРТАЛА»**

Если говорить в целом, то сегодня часть сервисов дорабатывается, появляются новые, а некоторые проходят этап тестирования (например, функционал по подаче заявлений на обучение в Корпоративном университете РЖД). Вообще за три года развития проекта реализовано 30 сервисов.

— Евгений, как вы видите развитие портала в целом и что он даёт работникам и компании?

— Сервисный портал — это та платформа, благодаря которой поэтапно переводится весь кадровый документооборот в электронный вид. Мы стандартизируем рутинные операции, выводим их в социально-кадровые центры и тем самым высвобождаем время специалистов по управлению персоналом для решения важных и сложных задач, для работы с людьми.

Для нас это платформа, позволяющая по-новому выстраивать коммуникации между сотрудниками и компанией. Ресурс, который объединяет различные цифровые сервисы и является для работника, по сути, единым окном, позволяя лучше понимать повестку дня, подавать онлайн-заявки, оформлять документы, учиться здесь и сейчас.

— Цифровые сервисы облегчают нашу жизнь, и статистика пользователей портала — тому подтверждение. Как решается вопрос с безопасностью системы?

— Это принципиально важный момент, поэтому мы уделяем ему особенное внимание. Так, ранее IT-блоком и блоком безопасности компании была проведена большая работа по повышению надёжности портала и его контрольных функций.

РЖД — ЛАУРЕАТ ПРЕМИИ HR TECH AWARD «ЦИФРОВАЯ ПИРАМИДА»: КОМПАНИЯ ЗАНЯЛА II МЕСТО В НОМИНАЦИИ «ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ HR»

— Как портал работника ОАО «РЖД» смотрится на фоне решений других больших компаний?

— Все крупные компании идут по пути внедрения электронного документооборота, запуска сервисов информирования и создания для работников более комфортных условий. Наше решение отличается, во-первых, масштабом: портал учитывает отраслевую специфику компании и географическую распределённость её подразделений, создан для всех работников компании (а это 730 тыс. человек).

Во-вторых, Сервисный портал РЖД является собственной разработкой компании, он учитывает специфику всех производственных процессов и интегрирован с корпоративными IT-системами.

Третье отличие — сроки. Проект реализован в кратчайшее время: от разработки его идеи до старта прошли считаные месяцы.

Ещё один существенный момент: в большинстве компаний не рассматривают организацию доступа к своим внутренним ресурсам из Интернета, в том числе из мобильных приложений, но для нас это был принципиально важный момент, потому что большинство наших работников находится не в офисе, а «в поле».

Учитывая всё это, можно сказать, что наш продукт уникальный. И мы намерены идти дальше: в планах — развивать раздел «Внешние сервисы» и интегрировать Сервисный портал работника ОАО «РЖД» с сервисами партнёрских организаций: ВТБ, СОГАЗ, НПФ «Благосостояние». Думаю, с этими сервисами мы будем первопроходцами в мире корпоративного интранета. HR

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

СЕРВИСНЫЙ портал РЖД

МОЙ ПРОФИЛЬ

Основные данные о работнике из личного дела.

Пользователи могут:

- актуализировать личные данные, загружая фотографии подтверждающих документов;
- входить в тематические корпоративные группы и экспертные сообщества, указав свои интересы и компетенции;
- управлять доступом коллег к своей личной информации;
- видеть график своего отпуска, количество оставшихся в этом году дней отпуска, а также синхронизировать свой календарь с календарём коллег.

МОЙ КАЛЕНДАРЬ

Работник видит утверждённый график отпуска, сколько отпускных дней ему положено в текущем году и количество оставшихся.

Сервис позволяет планировать и согласовывать с руководством свой отдых.

ГРАФИК ОТСУТСТВИЙ

Раздел позволяет видеть, кто из коллег по подразделению находится в отпуске.

АДРЕСНАЯ КНИГА

Адресная книга интегрирована с кадровой системой и корпоративным телефонным справочником.

МОИ ЗАЯВКИ

Отслеживание статуса поданных заявок на получение справок и копий документов.

ЗАДАТЬ ВОПРОС

К обращению, будь то вопрос или предложение, можно прикрепить файл или скриншот.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ ТУР

Раздел, с которого начинается знакомство со всеми возможностями портала.

МОИ ЛЬГОТЫ

Информация о льготах, гарантиях и компенсациях, а также сервисы, позволяющие оформить получение корпоративных льгот онлайн.

ЛЬГОТНЫЙ ПРОЕЗД

Заказ виртуального транспортного требования (ВТТ) на поезд дальнего следования для работника компании и его детей. На основании ВТТ можно оформить билет на сайте ОАО «РЖД».

ДЕТСКИЙ ОТДЫХ

Работники компании имеют возможность дистанционно оформлять (выбирать лагерь/смену; видеть статус заявки, распечатать путёвку и т.д.) детские путёвки в оздоровительные лагеря.

Скоро. Родители смогут получать уведомления о том, что ребёнок добрался до места отдыха, чем он занимается в лагере и где его можно встречать после отдыха.

КАЛЬКУЛЯТОР ЛЬГОТ

Информация обо всех доступных льготах и компенсациях, а также итоговая сумма компенсаций на текущий год.

НОВОСТИ

В новостной ленте — наиболее значимые общекорпоративные события. Сервис позволяет осуществлять адресное размещение новостей, а также создавать их для работников своего подразделения.

МОЙ ДОХОД

Вся информация о заработной плате и премировании работника.

- Детализированный график отражает постоянную и переменные части заработной платы.
- Доступна информация о начислениях за предыдущие периоды.
- Расчётные листки загружаются автоматически, уведомление о загрузке приходит каждый месяц.
- **Скоро.** Мотивационный калькулятор. Показывает работнику, как может измениться его доход в зависимости от разных факторов (стаж, дополнительное премирование, переход на новую должность и т.д.).
- **Скоро.** Памятка об организации труда и заработной платы: справочная информация о графике рабочего времени, заработной плате, премиях, надбавках и оплатах в компании.

МОИ СПРАВКИ

Дистанционное оформление справок и документов: доступно 17 видов справок, часть из которых можно получить в электронном виде. Пользователю приходят уведомления о готовности справки с информацией, где и когда её можно забрать.

МОЁ РАЗВИТИЕ

Курсы, книги и наставники, новые знания и развитие навыков.

НАЗНАЧЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Курсы, обязательные для прохождения всеми работниками (охрана труда, электробезопасность и т.п.).

МОИ ОЦЕНКИ

Информация о результатах пройденных оценочных мероприятий, отражающих уровень развития корпоративных и профессиональных компетенций.

ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ (СДО)

- Более 170 электронных курсов по разным темам.
- Возможность проводить вебинары.
- Платформа доступна с любого устройства и в приложениях из App Store и Google Play.

КОРПОРАТИВНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

Новые возможности для профессионального роста.

- Поиск наставника в конкретной экспертной области.
- Возможность делиться опытом в одной из трёх ролей: наставник, эксперт или внутренний тренер.
- Формирование индивидуального плана развития.

СПАСИБО

Сервис позволяет поблагодарить коллегу за оказанную помощь и выстраивает рейтинг по количеству полученных «спасибо». Планируется, что работники, получившие наибольшее количество «лайков» от коллег, будут награждаться по итогам квартала и года.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Раздел знакомит с действующими нормативными документами в данной сфере. Здесь же находятся контакты, по которым работник может сообщить о фактах коррупции.

Скоро. ЧАТ-БОТ

Чат-бот помогает найти ответы на вопросы, связанные с работой и корпоративной жизнью в компании.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

- Информация о Корпоративном университете и актуальных программах обучения.

Заявка на обучение. Работники центрального аппарата управления имеют возможность подать заявку на очную экспресс-программу. После согласования заявки руководителем приходит соответствующее уведомление.

ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА

Свободный доступ к более чем 1500 изданиям бизнес-литературы.

ОПРОСЫ

Любой работник может анонимно высказать своё мнение о различных аспектах рабочей среды.

ПОДАТЬ ЗАЯВЛЕНИЕ

Электронный кадровый документооборот — удобный способ для работников в любое время подать заявление в отдел по управлению персоналом.

МОЁ ПРОДВИЖЕНИЕ

Каждый работник компании видит свой статус в кадровом резерве, может подтверждать включение своей кандидатуры в его состав.

КАРЬЕРНЫЙ НАВИГАТОР

Каждый работник может самостоятельно выдвигать свою кандидатуру в один из видов кадрового резерва или на вакансию (если должность не более чем на два уровня выше его собственной) в любом регионе страны.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения

#4 / 2020

СИСТЕМА ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ОАО «РЖД»:

СОКРАЩАЕМ ДИСТАНЦИЮ К ЗНАНИЯМ

Who is Danny/Shutterstock/ФОТОДОМ

Сегодня в ОАО «РЖД» работает около 750 тыс. человек. Создать для всех эффективную среду для профессионального и личностного роста — задача сколь масштабная, столь же интересная (её важность — само собой разумеющаяся характеристика). Изначально Система дистанционного обучения использовалась для прохождения технической учёбы и предсменных инструктажей, но сейчас в ней размещены курсы, полезные не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни. Это курсы по жизненной энергии и стресс-менеджменту, по самомотивации и другим схожим направлениям — всего более 170.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» — НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ МАРИЯ САВИНА РАССКАЗАЛА ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЁР» НЕ ТОЛЬКО О ЦИФРАХ И ФАКТАХ, НО И ОБ ИДЕЯХ, ЗАЛОЖЕННЫХ В ЭТОТ ПРОЕКТ.

БОЛЕЕ 17 МЛН ПРОЙДЕННЫХ ЧЕЛОВЕКО-КУРСОВ — ТАКОВ РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ СИСТЕМЫ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ХОЛДИНГА «РЖД» В ПРОШЛОМ ГОДУ. СЕГОДНЯ О ВОСТРЕБОВАННОСТИ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ НЕ ГОВОРИТ ТОЛЬКО ТОТ, КТО НЕ СОВМЕЩАЕТ РАБОТУ И УЧЁБУ, И ЭТА СТАТИСТИКА — ТОМУ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

«К сегодняшнему дню мы обновили не только общедоступные курсы, — рассказывает заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Савина, — но и усовершенствовали возможности системы, сделали её мобильной, чтобы в любом месте с любого устройства работник мог пройти интересующий его курс».

Статистика посещений СДО также говорит о качестве предлагаемого контента: всего в системе зарегистрированы 740 тыс. пользователей, из них 380 тыс. заходят ежемесячно.

В разработке и формировании новых курсов учитываются несколько моментов. Это и пожелания слушателей, и появление новых запросов от заказчиков обучения, а также возникновение новых направлений, технологий и трендов. «Мы регулярно проводим анализ востребованности курсов, исходя из данных по количеству и успешности прохождений, оценкам сотрудников и их комментариям, — уточняет Мария Савина. — На основе данной аналитики мы принимаем решение, какие курсы необходимо доработать и актуализировать, какие направления пользуются большей популярностью и стоит рассмотреть необходимость разработки дополнительных курсов под них».

Разноформатность курсов позволяет учесть все потребности пользователей. Так, самый популярный на сегодняшний день формат — лонгриды, которые содержат и видеофрагменты, и интерактивные элементы, и анимацию. «Конечно, помимо этого есть курсы в классическом слайдовом формате, — добавляет Мария Савина, — а для отработки определённых навыков мы используем форматы тренажёров и симуляторов».

Плюсы дистанционной формы обучения, особенно с учётом российских и общемировых событий и тенденций, очевидны и, скорее всего, будут только набирать обороты. Кроме того, никто не отменяет главного достоинства онлайн-формата — человек сам выбирает место и время обучения. «А если говорить о преимуществах для компании, — резюмирует Мария Савина, — то это возможность быстро распространять и транслировать необходимые знания, тем самым повышая профессионализм и компетентность наших сотрудников».

Кстати, в этом году СДО ждут масштабные преобразования. «Мы планируем полностью перезапустить Систему дистанционного обучения под новым брендом и в обновлённом дизайне, улучшить её производительность, — делится планами Мария Савина. — Ключевая цель — вовлечь работников в процесс самообучения, сделать систему удобной и простой в использовании, чтобы сотрудники сами хотели заходить на ресурс и получать новые знания». HR

СОБЫТИЯ В СТРАНЕ И МИРЕ диктуют новые условия жизни и работы. Компании оперативно реагируют на происходящее вокруг, выстраивая по-новому работу с распределёнными командами. ОАО «РЖД» не осталось в стороне. Так, появились новые курсы «Работа с удалёнными сотрудниками» и «Удалённая работа. Мнение экспертов», посвящённые грамотной и эффективной организации работы в онлайн-режиме: какие инструменты и средства дистанционной коммуникации для этого использовать. Кроме того, представлен реальный опыт других компаний, работающих в удалённом режиме. «Эта информация также полезна руководителям, которым нужно организовывать работу своей команды дистанционно, — рассказывает Мария Савина, — управлять работниками на расстоянии, ставить задачи, контролировать их выполнение и давать обратную связь коллегам».

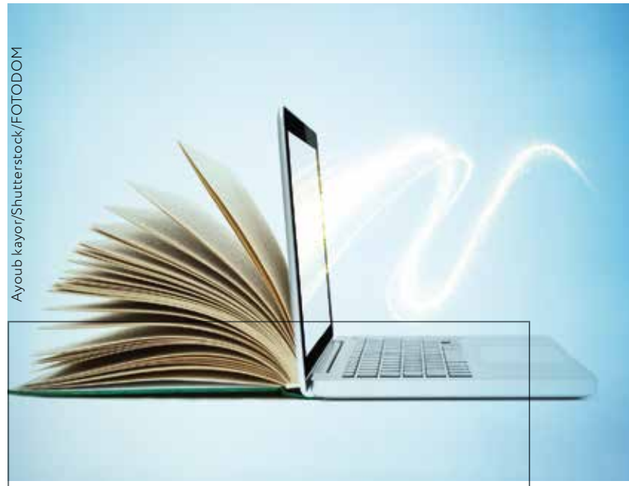
Оперативно разработанные курсы пользуются спросом: на момент написания статьи их прошли уже более 30 тыс. человек.

- Более 170 курсов в открытом обучении;
- 740 тыс. пользователей, зарегистрированных в СДО;
- 380 тыс. пользователей заходит в СДО ежемесячно;
- в 2019 году прошло дистанционное обучение более 17 млн человеко-курсов, то есть в среднем каждый пользователь прошёл около 25 курсов, включая обязательные.

СИСТЕМА ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ОАО «РЖД»

Sergey Nivens/Shutterstock/FOTODOM

СТАТИСТИКА ПОСЕЩЕНИЙ СДО ГОВОРИТ О КАЧЕСТВЕ ПРЕДЛАГАЕМОГО КОНТЕНТА: В СИСТЕМЕ ЗАРЕГИСТРИРОВАНО 750 ТЫС. ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ, ИЗ НИХ 380 ТЫС. ЗАХОДЯТ ЕЖЕМЕСЯЧНО



Ayoub kayor/Shutterstock/FOTODOM

НОВЫЙ ПРОЕКТ — «ЧАС ЗНАНИЙ»

Проект «Час знаний» предполагает непрерывный процесс развития профессиональных компетенций работников с помощью дистанционных курсов в формате микрообучения — не более часа. С помощью «Часа знаний» его создатели планируют приобщить как рабочих, так и руководителей и специалистов к дистанционным форматам саморазвития, что является важным для профессионального и карьерного роста самих сотрудников. Курсы будут как обязательными для прохождения (в рамках Индивидуального плана развития), так и дополнительными (свой выбор сотрудник делает, исходя из внутренних потребностей и желаний).

«Мы усовершенствовали процесс создания курсов и запустили своеобразную «фабрику курсов» внутри компании, — делится нововведениями Мария Савина. — К созданию обучающего контента мы привлекаем экспертов в функциональных областях, а также опытных верстальщиков. Используем собственное средство разработки курсов, которое позволяет в оперативном режиме создавать дистанционные курсы, учитывая единые требования к вёрстке и дизайну».

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД –

ПРОВОДНИК ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РЖД – УНИКАЛЬНОЕ ЯВЛЕНИЕ, ВОБРАВШЕЕ В СЕБЯ ПОЧТИ ДВУХВЕКОВУЮ ИСТОРИЮ КОМПАНИИ. ЕЁ ИСТОКИ – В ОТРАСЛЕВОМ ОБРАЗОВАНИИ, КОТОРОЕ ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД БЫЛО ДОПОЛНЕНО ВНУТРЕННЕЙ СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ. ИМЕННО ТОГДА, ЛЕТОМ 2010 ГОДА, КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД ПРИСТУПИЛ К РАБОТЕ, ОБОЗНАЧАЯ ТЕМ САМЫМ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫЙ ЭТАП В РАЗВИТИИ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ.

Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

мы дополнили комплексным развитием управленческих навыков».

«Качественное профильное образование всегда было присуще руководителям РЖД, однако в определённый момент стало ясно, что этого недостаточно — необходимо было сформировать целостный подход в обучении управленческим навыкам, — добавляет один из инициаторов создания университета и его первый директор (2010–2016) **Николай Стеблянский.** — Кроме того, у этого процесса были и «внешние» драйверы: в компанию стало приходить новое поколение молодых работников, которые требовали других методов руководства: исторически сложившийся в отрасли стиль управления необходимо было совершенствовать».

Наряду с созданием университета в компании была разработана и внедрена единая система оценки персонала. «Результаты первой оценки, которую прошли руководители, показали, что следует развивать навыки организации сбалансированной обратной связи, а также убеждения и влияния без административного ресурса, — говорит Дмитрий Шаханов. — Другими словами, стало ясно, что необходимо совершенствовать компетенции, связанные с человеческим фактором. И делать это они будут в стенах университета».

«Разработанная система оценки не только позволила выявить зоны роста работников компании, но и дала понимание того, что оценка нужна прежде всего для самих управленцев, — добавляет Николай Стеблянский. — Её результат становился своеобразным вектором для дальнейшего развития».

На этапе создания Корпоративного университета был изучен российский и международный опыт в этой сфере, кроме того, было проведено исследование, подтвердившее финансовые плюсы обучения сотрудников компании в собственном корпоративном университете. «У компании есть чёткие бизнес-задачи, стратегия развития, и менеджмент нужно готовить исходя из них, — подчёркивает Николай Стеблянский. — Очень скоро стало ясно, что ни одна внешняя бизнес-школа не справится с этим — реализовать подобные задачи можно только силами корпоративного университета, находящегося в одном контуре с учредителем».

Свою практическую деятельность команда университета начала с серии интервью с топ-менеджментом компании, в ходе которых были обозначены приоритетные темы обучения управленцев, а полученные уникальные сведения послужили основой для разработки модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

Тогда, десять лет назад, приходилось разъяснять идею и смысл создания такой модели, всё то, что сегодня является само собой разумеющимся: корпоративные компетенции показывают, какими умениями и деловыми качествами должны обладать работники для воплощения ценностей компании, достижения бизнес-целей.

«С внедрением корпоративных компетенций мы обеспечили системность в работе по формированию нового качества руководства, — уточняет Дмитрий Шаханов. — Благодаря им стало понятно, по каким критериям следует оценивать управленческую квалификацию руководителей и чему их нужно обучать в области современного менеджмента. Таким образом, Корпоративный университет приступил к обучению руководителей компании согласно модели корпоративных компетенций. Сегодня, когда она изменилась, университет продолжает формировать пул современных управленцев с учётом новых постулатов, обозначенных в ней».

В первом потоке обучения, в далеком уже 2010 году, приняли участие 1,5 тыс. руководителей центрального и регионального уровней управления. И многое из того, что сейчас является привычным, было в новинку (например, активная форма обучения в формате тренингов и деловых игр, стратегические сессии, работа с индивидуальным планом развития).

Команда Корпоративного университета РЖД приняла активное участие в трансформации подходов и принципов управления, и в настоящий момент коммуникации внутри компании, взаимодействие с партнёрами и клиентами значительно изменились. Открытость, гибкость в мышлении, умение улавливать мегатренды среды и адаптировать их под задачи бизнеса и отрасли — сегодня эти качества позволяют оперативно решать текущие задачи, учитывая стратегические цели холдинга.

Слушателями программ университета являются руководители всех уровней, в том числе молодые и перспективные сотрудники, те, кто вместе с более опытными наставниками строит будущее компании. Сам университет сегодня — это признанная на международной арене корпоративная бизнес-школа, чьи программы, разработки и уровень экспертизы соответствуют самым высоким требованиям.

Перед Корпоративным университетом РЖД стоят новые задачи, обусловленные в том числе вызовами времени, глобальностью текущих преобразований. В активе — все достижения этого десятилетия и, главное, умение держать руку на пульсе, отвечая требованиям макросреды. HR

Прежде чем Корпоративный университет РЖД открыл свои двери, была проведена масштабная аналитическая и подготовительная работа, в том числе аудит существующей на тот момент системы обучения руководителей. В ноябре 2009 года был утверждён проект создания университета, а в июле 2010-го он начал свою работу.

«Именно тогда мы приступили к реализации долгосрочных программ обучения, позволяющих нашим руководителям и кандидатам в кадровый резерв сделать качественный скачок в развитии своих компетенций, — рассказывает **заместитель генерального директора ОАО «РЖД», председатель правления Корпоративного университета РЖД Дмитрий Шаханов.** — И, главное, с появлением университета стало возможным обучение единым управленческим инструментам всего менеджмента компании — профессиональное обучение в железнодорожных вузах

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД — ОБЛАДАТЕЛЬ ДЕЙСТВУЮЩЕГО СЕРТИФИКАТА ВСЕМИРНОГО СОВЕТА КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ GLOBALCCU

Global Council of Corporate Universities GlobalCCU

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД ЯВЛЯЕТСЯ ЧЛЕНОМ **ЕВРОПЕЙСКОГО ФОНДА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА (EFMD)**

EFMD

Николай Стеблянский, директор Корпоративного университета в 2010–2016 годах

Роман Баскин,

директор Корпоративного университета РЖД:

ВОВЛЕЧЁННОСТЬ НАШИХ СЛУШАТЕЛЕЙ ДВИГАЕТ НАС ВПЕРЁД

10 ЛЕТ НАЗАД В ОАО «РЖД» БЫЛО ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ ОБ ОСНОВАНИИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА. ЭТО ПЕРВЫЙ И В РОССИИ, И В МИРЕ ОПЫТ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В КОМПАНИИ С ЧИСЛЕННОСТЬЮ БОЛЕЕ МИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕК. ОБ ИСТОРИИ УНИВЕРСИТЕТА, О ЕГО НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ – В ИНТЕРВЬЮ С ЕГО РУКОВОДИТЕЛЕМ РОМАНОМ БАСКИНЫМ.

10 ЛЕТ

— Добрый день, Роман Валерьевич! Расскажите, с чего всё началось.

— Стартом нашей команды стал курс «Корпоративный лидер», который, постоянно обновляясь, и по сей день является одним из ключевых, а на его основе создан новый проект «Управление компетенциями» – первая ступень обучения каждого руководителя компании. Меняясь исходя из требований времени, университет продолжает следовать целям своего создания: развивать руководителей и формировать кадровый резерв, способный решать стратегические задачи отрасли.

Наш навигатор — Модель корпоративных компетенций работников РЖД. Она ориентирует наше обучение на требования, которые компания предъявляет к руководителям: стратегическое мышление, инновативность, ответственность, забота о сотрудниках, организация рабочего процесса.

Ценность университета и его роль в реализации стратегии компании постоянно растёт. Расширяются охват проблематики, целевая аудитория: мы начинали работать с высшим управленческим звеном РЖД, а сейчас наши слушатели — это все уровни управления — от топ-менеджеров до линейных руководителей, а также перспективные специалисты, молодёжь. Нашими выпускниками стали уже более 270 тыс. руководителей.

— Университет сегодня — какой он?

— Университет — это уникальная высокопрофессиональная команда, решающая задачи любой сложности. В ней опытные бизнес-тренеры, педагоги, методисты, психологи, инженеры, экономисты, маркетологи. Многие из них имеют опыт работы в холдинге «РЖД», отлично понимая специфику отрасли и масштабность целей компании. Для нас очень важны коммуникации с подразделениями РЖД. Это позволяет держать руку на пульсе реальных задач. Вектор нашего развития, новые инициативы и проекты поддерживаются членами Правления Корпоративного университета РЖД и его председателем — заместителем генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрием Сергеевичем Шахановым.

С момента создания значительно изменилась инфраструктура университета: сегодня это современный кампус с аудиториями на более чем 400 человек. Создана цифровая лаборатория, где слушатели на практике изучают инновационные технологии, работает видеостудия дополненной реальности для интерактивных видеокурсов.

Мы признаны в профессиональной среде и единственные в России обладаем действующим сертификатом Всемирного совета корпоративных университетов (GlobalCCU). Кроме того, университет входит в состав Европейского фонда развития менеджмента (EFMD), что даёт открытый доступ к мировым практикам обучения. В свою очередь, своим опытом мы активно делимся с компаниями, создающими университеты.

— Роман Валерьевич, в чём миссия университета?

— Наша миссия — мотивировать руководителей РЖД оценивать внешнюю среду, предвидеть её мегатренды. Мы нацеливаем себя не просто следовать за изменениями, а опережать их. Университет должен так обогатить

НАША ЦЕЛЬ — РАЗВИВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЖД И ФОРМИРОВАТЬ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ, СПОСОБНЫЙ РЕШАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ ОТРАСЛИ

Защита проектов слушателей программы «Стратегический менеджмент»

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ МОТИВИРУЕТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РЖД ПРЕДВИДЕТЬ МЕГАТРЕНДЫ СРЕДЫ, ЧТОБЫ ОНИ УЖЕ СЕГОДНЯ БЫЛИ ГОТОВЫ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ БУДУЩЕГО

инструментарий руководителя, чтобы он уже сегодня был готов к решению задач будущего.

Безусловно, программами университета должны быть охвачены все руководители, но максимальная эффективность корпоративного образования достигается (и это доказывает мировой опыт) при личном участии и координации со стороны топ-менеджмента.

Чтобы чётко транслировать стратегию холдинга на все уровни управления, университет по инициативе генерального директора — председателя правления ОАО «РЖД» Олега Валентиновича Белозёрова реализует образовательный проект Master Club. Это дискуссионная площадка, на которой встречаются члены правления РЖД с ведущими российскими и международными экспертами из бизнеса, науки, искусства, образования, PR. Развитие экономики, технологий, социума, понимание общемировых трендов —темы для регулярных дискуссий. Для нас это возможность регулярного общения с первыми лицами и способ отразить их видение стратегии во всех учебных программах, что называется, из первых рук.

— Что Корпоративный университет может сегодня предложить бизнесу?

— В нашем арсенале как комплексные образовательные решения, так и проекты под задачи подразделений РЖД. Наш главный продукт — состоящая их четырёх ступеней система программ для кадрового резерва. Это одна из основ HR-стратегии Российских железных дорог. Их в компании хорошо знают, на них стремятся попасть, многие учились и учатся сейчас.

Сегодня мы обновляем её ступени в соответствии с новой моделью компетенций РЖД. И начали, конечно, со стартовой программы «Корпоративный лидер», трансформировав её в новый проект – «I ступень. Управление компетенциями».

Изменятся и последующие ступени: «Корпоративный менеджмент», «Корпоративная стратегия», «Стратегический менеджмент». Они преобразуются в проекты «II ступень. Управление эффективностью», «III ступень. Управление изменениями», «IV ступень. Стратегический менеджмент». Сохранив всё лучшее, мы сделаем их интереснее и современнее.

Кроме того, ещё в 2018 году стартовала программа «Мастер делового администрирования» (MBA). Она объединяет четыре ступени, зарубежный модуль по глобальным стратегиям бизнеса, выпускную работу по внедрению инновационных решений. На неё приходят самые успешные выпускники программ развития резерва. Это наш флагманский проект, соответствующий всем общемировым практикам MBA.

Надо сказать, что основной итог программ кадрового резерва не только знания, но и управленческий портрет выпускника на основе рейтингов успеваемости и, главное, оценки сложным инструментом «Ассессмент-центр», которым владеет университет. Рост таких оценок — наш ключевой KPI.

— Если меняются программы, значит, меняется и их аудитория?

—Конечно, преобразования затронули целевую аудиторию программ. Первую ступень теперь должны пройти все руководители: она стала обязательной для зачисления в кадровый резерв. А на следующие этапы переходят лучшие выпускники предыдущей ступени обучения. Это и есть образовательная траектория для каждого резервиста.

— Вы упомянули проекты под задачи подразделений РЖД. Какие они?

— Система развития кадрового резерва дополняется мощным набором программ в поддержку новых управленческих инструментов. Здесь мы работаем в контакте с департаментами, филиалами, дочерними обществами РЖД, помогая решать задачи, специфичные для отдельной области железнодорожного транспорта: цифровизация, процессный подход, культура безопасности движения, управление рисками, клиентоориентированность. Этот список постоянно пополняется.

Востребованным продуктом стали и стратегические сессии для руководителей вертикалей и проектных команд: на них за один-два дня вырабатываются бизнес-решения, на которые порой уходят месяцы. Ещё одна наша важнейшая задача — забота об управленцах будущего. Масштабные проекты — «Команда 2030», «Новое звено», «Лидеры перемен» — вовлекают в контур университета тех ребят, которые завтра придут в наши аудитории состоявшимися руководителями.

— Роман Валерьевич, очевидно, что успешная работа невозможна без широкого круга партнёров. С кем взаимодействует университет?

— Как и любая статусная бизнес-школа, мы активно взаимодействуем с академическими партнёрами: Высшей школой менеджмента СПбГУ, Высшей школой экономики, бизнес-школами «Сколково», Instituto de Empresa, Anglia Ruskin University, Knowledge Associates Cambridge и многими другими. Сегодня образование не может существовать без таких взаимообогащающих форматов, а ряд программ создаётся в партнёрстве с нашими коллегами.

Важные союзники для нас — железнодорожные вузы. Среди совместных проектов — обучение в них линейных руководителей по программам университета, ежегодные форумы «Топ-100» для лучших преподавателей, проекты для студентов-целевиков. Кстати, проект университета, Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» и вузов — «Форумы поколений» — в этом году получил престижную международную награду в конкурсе Excellence in Practice EFMD.

— Насколько приоритетно сотрудничество с зарубежными партнёрами? Как здесь выстраиваются контакты?

— Ключевая задача университета — взаимодействие с зарубежными партнёрами РЖД. Мы расширяем географию стажировок российских железнодорожников, внедряем интересные форматы,

Обмен опытом российских и китайских железнодорожников в рамках стажировки «Особенности развития железнодорожной системы КНР» (Китай)

КОРПОРАТИВНОМУ УНИВЕРСИТЕТУ **НЕОБХОДИМ ОХВАТ ВСЕЙ ТРАНСПОРТНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ:** КЛИЕНТОВ, БИЗНЕС-ПАРТНЁРОВ, РЕГУЛЯТОРОВ

например обмен учебными группами с железными дорогами Финляндии, Республики Корея. Университет «экспортирует» программы коллегам-железнодорожникам: наши преподаватели проводят обучение в Монголии и Армении.

Условия пандемии подтолкнули нас к новым инициативам: стартовал уникальный проект — онлайн-форумы с зарубежными транспортными компаниями. Мы уже провели пять таких мероприятий, участниками которых стали более 100 человек из 10 стран мира — от Японии до Испании и от Бразилии до Австралии. Все они познакомились с опытом РЖД в области логистики, инфраструктурных и HR-проектов.

Мы уверены, что Корпоративный университет не должен быть замкнут на контуре компании, ему необходим охват всей транспортной экосистемы: клиентов, бизнес-партнёров, регуляторов. Это помогает создавать сквозные управленческие команды для решения общих вопросов. Мы успешно апробировали формат «Одна парта — одна

В АРСЕНАЛЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД КАК КОМПЛЕКСНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ, ТАК И ПРОЕКТЫ ПОД ЗАДАЧИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ РЖД

культура», обучая в совместных группах руководителей Минтранса России, РЖД, ЕВРАЗа. Перспектива таких программ бесспорна, и мы ждём предложений проектов с ключевыми партнёрами, в том числе в регионах.

— Роман Валерьевич, нельзя не затронуть тему онлайн-обучения. Как университет реализует этот формат обучения и насколько он является серьёзным конкурентом очной форме?

— Университет развивает новые форматы обучения, сочетая очные и онлайн-технологии. Весна 2020 года поставила перед нами задачу временного перехода на дистанционное обучение. Несмотря на оперативность и успех её решения, мы убеждены, что онлайн — не абсолютная замена очному формату.

Исходя из опыта мировых образовательных систем и собственных наработок, мы понимаем, что система образования не может существовать только в онлайне, а ключевой элемент обучения, тем более управленческого, — коммуникации и общение.

Среди ограничений онлайн-обучения — и организационные, и технические, и психологические аспекты. Например, как организовать обучение центра России и Дальнего Востока с разницей во времени в семь часов? Как провести у экрана учебную неделю по восемь часов в день? Мы столкнулись с увеличением психологических нагрузок при длительной работе в онлайне и преподавателей, и слушателей. Она забирает больше энергии, чем классическая аудитория. При этом онлайн-обучение требует и дорогостоящих технических

Участники программы «Лидеры перемен» для перспективных молодых сотрудников холдинга «РЖД»

ресурсов. Другими словами, вопросов очень много, однако мы понимаем, что часть наработок можно использовать и после выхода из пандемии, разумно комбинируя с очным обучением.

— Увеличится ли количество слушателей программ Корпоративного университета РЖД с учётом проведения онлайн-обучения?

— Сегодня мир опирается на общую доступность знаний, а открытость — принцип корпоративной культуры РЖД. Более того, обучение не заканчивается после выхода из стен аудитории. Lifelong learning — это не модный термин, а реальная концепция познания в современном обществе, а значит, и мы должны давать знания не только работникам РЖД, но и транслировать их внешнему миру.

Кстати, на это нацелена наша стратегия в социальных сетях. Большой интерес вызвал проект «Знания.Live» — авторские мини-курсы преподавателей университета по острой тематике: финансовая грамотность, стресс-менеджмент, эмоциональный интеллект, ловушки мышления. Одним словом, добро пожаловать в аудитории университета, в том числе и виртуальные. Мы ждём всех!

— В юбилей принято говорить не только о том, что уже сделано, но и делиться планами на будущее…

— У нас масштабные планы развития. Всё невозможно перечислить в рамках интервью.

Конечно, это новая инфраструктура, отвечающая инновационным трендам. И ОАО «РЖД» активно поддерживает нас в этом.

Сложно предугадать тематику обучения на рубеже 3–5 лет, но мы уверены, что с учётом скорости изменений программы будут кардинально обновляться.

Университет расширит подходы к развитию кадрового резерва. Появятся функциональные программы, и вертикали компании смогут формировать свой пул высокопотенциальных управленцев, например, в области

Изучение лучших мировых практик транспортной отрасли. Посещение компании Airbus в рамках зарубежного модуля программы «Корпоративный MBA» (Испания)

экономики, организации движения, инфраструктуры, тяги, IT, международных проектов.

Несомненно, мы будем расширять линейку программ поддержки цифровой трансформации.

Скоро стартует образовательный проект с выездом ведущих российских спикеров на железные дороги, где будут проведены мастер-классы по ключевым трендам макросреды, инновационным решениям, стратегии трансформации бизнеса, технологии цифровизации.

В 2020 году университет вступил в совет по железнодорожному образованию и развитию (TrainRail) при Международном союзе железных дорог, и в наших планах — перевести на английский язык и сделать программы более доступными в профессиональной среде.

А главная цель — стать лучшим корпоративным университетом в мире! Мы осознанно поставили перед собой эту амбициозную задачу и имеем все возможности для её достижения. Наша творческая и дружная команда настроена на победу.

Возвращаясь к теме юбилея, хотелось бы выразить огромную благодарность тем, кто помогал выстраивать работу Корпоративного университета, сделав его передовой бизнес-школой. Это, безусловно, те, кто стоял у истоков его создания и сегодня поддерживает наши инициативы: Правление ОАО «РЖД» и университета, коллеги из Департамента управления персоналом, начальники железных дорог и руководители кадровых служб филиалов и, конечно, наши слушатели, те, кто наполняет университет своей неутомимой энергией и идеями. Ваша вовлечённость, честная обратная связь вдохновляют нас идти вперёд. Позвольте поздравить всех нас: это наш совместный праздник, совместные итоги! HR

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ — ИНСТРУМЕНТЫ БУДУЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ — ДЕЙСТВЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ «МЯГКОЙ СИЛЫ», КОТОРЫЕ НУЖНО АКТИВНО РАЗВИВАТЬ, ВЕДЬ В ТОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ, КОТОРАЯ СЛОЖИЛАСЬ ВО ВСЁМ МИРЕ, КОМПАНИИ БУДУТ ПОЛАГАТЬСЯ НА НИХ ВСЁ БОЛЬШЕ И БОЛЬШЕ. ТАКОГО МНЕНИЯ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ОСНОВАТЕЛЬ И **ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ВСЕМИРНОГО СОВЕТА КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ (GLOBALCCU), ПРЕЗИДЕНТ UNIVENCIS АННИК РЕНО-КУЛОН,** ПОДГОТОВИВШАЯ ДЛЯ ЖУРНАЛА «HR-ПАРТНЁР» АВТОРСКУЮ СТАТЬЮ.

Корпоративный университет РЖД, отмечающий 10-летие в этом году, рассматривается ОАО «РЖД» как ключевой инструмент развития человеческого капитала компании. Это можно проследить через совокупность стратегических ориентиров университета, среди которых особое место занимает видение, утверждённое руководством: «Быть ключевой движущей силой стратегического развития холдинга «РЖД» и транспортной отрасли, создавая синергии для всех стейкхолдеров: отрасли, людей и общества, способствуя росту национальной экономики».

Корпоративные университеты, сформировавшееся экспериментальным путём, многие теории помещают в область управления человеческими ресурсами и в своём большинстве — в часть, связанную с реализацией обучения. Тем не менее наблюдение за мировыми практиками с начала 1990-х годов показывает, что это не в полной мере отражает суть корпоративных университетов. Обучение как задача нацелено на отдельные личности, развитие их профессионализма и карьерных возможностей.

Это, несомненно, важный социальный инструмент, и компании должны всецело развивать его, что в большей степени соответствует функции центров обучения, а не корпоративных университетов.

Настоящие корпоративные университеты имеют совершенно другое стратегическое значение. Их ключевая роль заключается в следующем:

- анализировать и поддерживать реализацию бизнес-стратегии компании во всех сферах (кадровой, экономической, финансовой, технологической, коммуникационной, социальной, экологической и других) через корпоративное обучение и развитие;
- в рамках образовательных проектов прививать корпоративную культуру и ценности бренда внутренним стейкхолдерам компании и транслировать внешним.

СЕРТИФИКАЦИЯ GLOBALCCU ИМЕЕТ ТРИ УРОВНЯ

Сертификация **«Соответствие»** подтверждает, что у компании или организации есть настоящий корпоративный университет (а не центр обучения).

Сертификация **«Эффективность»** показывает, как эффективно корпоративный университет способствует реализации бизнес-стратегии и прививает корпоративную культуру, идентичность и бренд стейкхолдерам организации, как он реализует свою деятельность, внедряет инновации.

Сертификация **«Мастерство»** представляет, что делает университет и как способствует реализации социальной и корпоративной ответственности организации.

Корпоративный университет — это не просто место для получения знаний и обмена ими. Это уникальное пространство, где можно обучаться, размышлять, созидать, экспериментировать, практиковаться, воодушевлять коллективный разум. Это площадки для общения и дебатов, полигоны для отработки прикладных знаний и прикладных стратегий. Это структура, отчитывающаяся топ-менеджменту компаний, представители которого обычно регулярно участвуют в её деятельности и образовательных мероприятиях.

Важность различия между центром обучения и корпоративным университетом лежит в основе методики сертификации корпоративных университетов GlobalCCU на основе тех запросов, которые я получала от экспертов о необходимости формализовать это явление и структурировать его. Помимо семантики методика требовала формирования общей системы координат, которая позволяла бы компаниям эффективно выстраивать корпоративные университеты и видеть их силу, брать лучшее из практик коллег, изобретать новые образовательные технологии, повышать общую продуктивность и транслировать ценности, которые они создают для людей, бизнеса и общества в целом.

Таким образом, можно рассматривать Сертификацию GlobalCCU как путь к совершенству для корпоративных университетов. Это высокое признание надёжности, уровня зрелости, эффективности и мастерства корпоративного университета.

Сертификация GlobalCCU — это экзамен, к которому команды корпоративных университетов должны приготовиться, анализируя все сферы организации работы для соответствия требованиям. Сертификация основана на принципе непрерывного улучшения в сложных и неопределённых условиях, что требует реализации стратегических и операционных планов.

Кроме того, эта сертификация является коммуникационным событием, цель которого — долгосрочный результат глобального масштаба для бренда корпоративного университета и для бренда компании.

Работа с командой Корпоративного университета РЖД всегда чрезвычайно приятна для меня. Их прагматизм, стойкое желание добиться мастерства, смелость, разумность, потрясающее отношение к времени и пространству являются, в моём понимании, выдающимися качествами. Эти качества Корпоративного университета РЖД я также встречала в других российских корпоративных университетах, с которыми мне удалось посотрудничать. Их команды, безусловно, вносят вклад в конкурентоспособность и эффективность своих компаний.

В России, возможно, в большей степени, чем где-либо ещё, на уровне компаний и на уровне руководства страны осознали, что корпоративные университеты — структуры, которые нужно развивать и продвигать; что это важный инструмент «мягкой силы», на который стоит полагаться всё больше и больше. Несомненно, корпоративные университеты могут внести свой вклад в развитие России, социальную интеграцию российских граждан, высокий уровень конкурентоспособности российской экономики и международного влияния. Всё это вместе с высоким операционным прагматизмом окажется очень ценным во время беспрецедентного экономического и социального кризиса, который переживает мир в 2020 году. HR

ПО РЕЗУЛЬТАТАМ глубокого и многоэтапного процесса оценки АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» в ноябре 2019 года получила признание по программе **«Соответствие»** сертификации Всемирного совета корпоративных университетов (GlobalCCU). Финальный результат был объявлен в присутствии заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова. «Отличная командная работа под руководством Романа Баскина позволила пройти этот путь!» — резюмировала Анник Рено-Кулон.

Успешное прохождение сертификации GlobalCCU Корпоративным университетом РЖД, ноябрь 2019 года

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ — ЭТО НЕ ПРОСТО МЕСТО ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ЗНАНИЙ И ОБМЕНА ИМИ. ЭТО УНИКАЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

Zapp2Photo/Shutterstock/FOTODOM

БУДУЩЕЕ ЗА ONLINE-ОБУЧЕНИЕМ?

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ РАСТЁТ ЗА СЧЁТ ПОНИМАНИЯ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ УЧАЩЕГОСЯ, КАСТОМИЗАЦИИ КОНТЕНТА И СОЦИАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В ОБУЧЕНИИ.

В современном мире онлайн-обучение стало обыденным делом: каждый из нас по нескольку раз в день обращается к поисковым системам, чтобы найти ответ на свой вопрос. Именно о такой лёгкости получения знаний (учиться в тот момент, когда это необходимо, и именно тому, что необходимо прямо сейчас) мечтали в крупнейших компаниях несколько десятилетий назад, когда начали оцифровывать обучающий контент и создавать корпоративные системы дистанционного обучения. Первыми переводить в цифровой формат традиционные обучающие образовательные курсы и записывать их на оптических дисках стали в компании Boeing: в 80-х годах прошлого века сотрудники этой авиакосмической корпорации получили возможность просматривать обучающие тексты, аудиозаписи и даже видео прямо на своих рабочих местах.

GaudiLab/Shutterstock/FOTODOM

За три десятилетия индустрия онлайн-обучения прошла колоссальный путь. Сегодня существует огромное разнообразие дистанционных форматов, за которыми стоит совершенно разный пользовательский опыт.

В корпоративном мире управление дистанционным образованием сегодня осуществляется через автоматизированные системы (Learning Management System, LMS). Они позволяют собирать, разрабатывать, хранить электронный учебный материал, администрировать к нему доступ и анализировать успехи учащихся.

Тем не менее будущее LMS-систем вызывает у специалистов много вопросов: они достаточно дороги, требуют длительных сроков внедрения, но при этом неуниверсальны. С другой стороны, и сами работники не всегда удовлетворены своим пользовательским опытом, ведь дистанционные курсы в LMS-системах не всегда адаптируются под мобильные устройства, а в огромном массиве обучающей информации трудно найти ответ на конкретный вопрос. Сегодня ставка делается на развитие платформенных решений, которые позволяют учитывать запросы слушателей и открывают дорогу к «цифровому обучению» — обучению в том месте и в тот момент, когда оно требуется. В числе основных подходов, позволяющих повысить эффективность дистанционного обучения, эксперты называют персонализацию и кастомизацию учебного контента, вовлечение работников в создание учебных материалов, а также виртуальную реальность и социальную составляющую.

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

Персонализация в обучении начинается со сбора данных. Сегодня технологии могут отследить все активности работника, причём как в корпоративной сети, так и на сторонних ресурсах. Информация о том, приступил ли работник к выполнению своей задачи, на какой вопрос искал ответ в корпоративной базе данных, насколько продвинулся в завершении своего проекта, прочёл книгу или посмотрел обучающее видео — всё это может быть собрано и проанализировано. Искусственный интеллект может предложить персональные рекомендации в обучении и развитии.

РАДИ ЧЕГО МЫ ГОТОВЫ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ, ВРЕМЯ, РЕСУРСЫ

Увеличить доход

Сэкономить ресурсы

Избежать ошибок

Получить признание

Стать уникальным

Универсальные мотиваторы, от которых можно каскадировать цели обучения

КОНТЕНТ ПО ТРЕБОВАНИЮ

Формат обучающего контента должен соответствовать ситуации, в которой находится работник. По большому счёту, слушателям должны быть доступны две категории обучающего контента: длинные (типичный пример — электронные курсы от Coursera) и короткие форматы (например, видео в жанре how to°, которого так много на YouTube).

Длинные форматы (Macrolearning) подходят в том случае, если работнику нужно узнать что-то новое и он обладает временем, чтобы вникать в ранее неизвестное.

Когда работник сталкивается с решением производственных задач и у него появляются конкретные вопросы, на помощь должно прийти обучение короткими блоками (Microlearning). Это могут быть видеоролики и тексты с кейсами, примерами и инструментами, когда одна единица контента соответствует решению одной задачи.

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЙ КОНТЕНТ

Учебный контент постоянно требует актуализации. Там, где большая организация или разработчики учебных курсов не успевают справиться с этой задачей, имеет смысл привлечь к производству обучающего контента самих работников.

Сегодня передовые организации видят в числе своих основных задач в сфере обучения, во-первых, создание соответствующей инфраструктуры (платформы, облачные решения, удобный пользовательский интерфейс), позволяющей работникам делиться знаниями, и, во-вторых, поддержание среды, в которой принято помогать другим.

Так, например, в РЖД с Сервисным порталом работника интегрирована платформа дистанционного обучения, которая даёт возможность каждому работнику проводить вебинары. Кроме того, портал даёт доступ к сервису «Корпоративное наставничество», который позволяет работникам выступить как в роли наставника, эксперта или внутреннего тренера, так и находить профессионала, готового оказать экспертную помощь.

° how to (англ.) — здесь: как сделать [что-то].

ЧТО НЕОБХОДИМО ЛЮДЯМ, ЧТОБЫ ДЕЛИТЬСЯ ЗНАНИЯМИ?

Источник: Shell.

А в компании «Московский аэропорт Домодедово» весь внутренний портал строится вокруг идеи управления знаниями. По сути, центром корпоративного интранета стала корпоративная деловая социальная сеть. Такой подход в итоге принёс свои плоды: компания нашла инструмент для быстрого решения задач (за счёт обмена информацией работников из разных подразделений); стало понятно, к кому можно обратиться за помощью; работники стали лучше понимать, чем живёт компания.

Как показывает практика, обучающий пользовательский контент от внутренних экспертов отличается не только актуальностью, но и обладает большой вовлекающей силой, ведь информацию даёт профессионал или руководитель, от которого исходит управленческая инициатива.

ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ УСИЛИВАЕТ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В ДИСТАНЦИОННОМ ОБУЧЕНИИ

Дополненная (AR) и виртуальная (VR) реальности позволяют добиться более высокой степени вовлечённости в процесс дистанционного обучения.

Castleski/Shutterstock/FOTODOM

Благодаря иммерсивным технологиям информация легче усваивается и лучше запоминается. Так, например, в исследованиях Сбербанка отмечалось, что при использовании VR/AR-средств эффективность обучения повышается в среднем на 20%.

Дополненная реальность (AR) позволяет наложить на окружающее пространство виртуальные объекты. Эта технология получила массовое распространение (вспомните историю с нашумевшей игрой Pokemon Go), и, чтобы ею воспользоваться, достаточно иметь только смартфон. Так, в BMW начинающие механики пользуются интерактивным руководством с дополненной реальностью, которое помогает им быстрее обнаружить и устранить поломку в автомобиле.

Виртуальная реальность (VR) позволяет учащемуся ощутить то, чего на самом деле нет, она имитирует среду и даёт эффект погружения в неё. Этот инструмент хорош там, где работа с реальными объектами слишком дорога или слишком опасна. В РЖД в рамках программы «Цифровая железная дорога» учебные центры компании оснащаются VR-тренажёрами (компьютеры с программным обеспечением, шлемы виртуальной реальности, джойстики) для отработки профессиональных навыков по профессиям «дежурный по переезду», «монтёр пути», «сигналист», «бригадир пути», «составитель поездов».

ОНЛАЙНУ НУЖНА ПОДДЕРЖКА: СОЦИАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ И BLENDED LEARNING

«Цифра» очень быстро меняет обучение. Предполагается, что к 2025 году количество онлайн-студентов сравняется с теми, кто учится в стенах университетов[1]. Пандемия коронавируса дала дополнительный стимул для цифровизации обучения и привела к росту спроса на дистанционные курсы по всему миру.

Сегодня ключевое препятствие на пути цифровизации обучения связано не с техническими сложностями, а с особенностями человеческой психики: чтобы эффективно учиться, человеку необходима работа в группе или с учителем. По статистике, на массовых открытых онлайн-платформах (МООС) порядка 95% участников бросают онлайн-обучение.

Одна из основных причин прекращения учёбы онлайн — социальная составляющая: учащимся просто не с кем обсудить полученную информацию, некому показать результаты обучения или задать вопрос. Поэтому сегодня производители стараются встроить в дистанционные курсы инструменты, позволяющие общаться, а образовательные организации усиливают свои электронные курсы онлайн-взаимодействием и офлайн-активностями.

[1] Ярослав Кузьминов. Ренессанс профессии школьного учителя и бум онлайн-образования

При использовании VR/AR-средств эффективность обучения повышается в среднем на 20%

Так, например, онлайн-тренинги в Корпоративном университете РЖД, которые проводятся на платформе TrainingSpace, теперь включают в себя возможность взаимодействия между участниками. «Наши слушатели получили возможность выполнять онлайн различные упражнения, проводить мозговые штурмы, совместно обсуждать идеи и тут же получать комментарии преподавателя. Ранее такой формат обучения был доступен только очно», — рассказала **руководитель Центра информационных технологий Корпоративного университета РЖД Евгения Ерофеева.**

ГЛАВНОЕ — КУЛЬТУРА

Как показывает практика, онлайн-обучение эффективно работает там, где есть поддерживающая культура самообучения и саморазвития. Недостаточно создать полезный обучающий контент — важно создать условия для применения новых знаний и навыков на рабочем месте. А для этого руководитель должен выделять работнику время для обучения и осмысления полученной информации. Наконец, работник должен иметь право на риск и ошибки, а потом иметь возможность обсуждать их, создавать собственные обучающие материалы, взаимодействуя с наставником, коллегами и со своим непосредственным руководителем. HR

ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ:

МОЖНО ЛИ РАССЧИТАТЬ ЗАТРАТЫ?

Tashatuvango/Shutterstock/FOTODOM

О ТОМ, КАКИЕ ТРУДНОСТИ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ В СЛУЧАЕ РАСЧЁТА ЗАТРАТ НА ВНЕДРЕНИЕ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ, РАССКАЗЫВАЕТ **ДИРЕКТОР ГРУППЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЮ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ «КПМГ РОССИЯ» ОЛЬГА ЮНУСОВА.**

Можно предположить, что с учётом развивающихся технологий онлайн-обучение могло бы заменить традиционный очный формат, однако проведённые в 2019 году исследования показывают, что на текущий момент динамика его развития не столь существенна:

- по данным международного исследования КПМГ 2019 года, в котором приняло участие более 400 компаний различных отраслей, доля онлайн-обучения составляет всего 18%. Онлайн-обучение наиболее востребовано в крупных компаниях с численностью более 30 тыс. сотрудников (25%) и менее востребовано в компаниях с численностью до 1 тыс. сотрудников (14%);

- в 2019 году было также проведено ежегодное исследование КПМГ и «АМТ Консалт» «HR-бенчмаркинг»* среди российских компаний, согласно которому доля часов дистанционного обучения в 2019 году составила 37%, при этом охват сотрудников дистанционным обучением составил 75%, что на 33% выше охвата очным обучением. Онлайн-обучение также оказалось наиболее востребованным среди крупных компаний с численностью от 10 тыс. сотрудников (55%) и менее востребованным в компаниях с численностью до 500 сотрудников (19%). При сравнении данных с аналогичным исследованием 2018 года доля часов дистанционного обучения возросла на 8%.

ПОЧЕМУ МЫ ВСЕ ДО СИХ ПОР НЕ УЧИМСЯ ТОЛЬКО ОНЛАЙН?

Одним из сдерживающих факторов является отсутствие достаточной информации относительно эффективности вложений в онлайн-обучение.

Рассчитать эффективность вложений позволит модель Джека Филлипса, американского эксперта в области управления персоналом. Он предложил использовать формулу возврата вложенных средств и полученных выгод, где смысл расчёта заключается в переводе затрат на обучение и выгод от него в одинаковые единицы измерения — деньги. Как правило, ROI* рассчитывают за год, но при реализации масштабных проектов достижение максимального эффекта может занять несколько лет, что также необходимо учитывать при расчёте.

Формула расчета показателя ROI (%) = ((доход от обучения затраты) / затраты) x 100%.

Стоит отметить, что предложенный метод расчёта ROI имеет свои сложности, а именно расчёт дохода и его приведение в денежный эквивалент, а также исключение из расчёта влияния на результаты других внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных). Наиболее доступными техниками изоляции эффекта являются:

1. **Контрольная группа**: запуск пилотного онлайн-обучения на отдельных группах и сравнение результатов с показателями контрольной группы, которая не участвует в программе.
2. **Оценка участников:** проведение участниками самостоятельной оценки, в какой степени обучение повлияло на их результаты.
3. **Оценка руководителей подразделений и/или супервайзеров:** запуск оценки руководителями влияния обучения на конечный результат команды.

В качестве примера успешного приведения дохода от обучения к денежному эквиваленту можно выделить следующие: дополнительные продажи — прибыль от этих продаж; экономия времени сотрудника — стоимость сэкономленного времени исходя из среднего размера зарплаты; снижение текучести персонала — средства, сэкономленные на подборе персонала и адаптации; повышение качества — средства, сэкономленные за счёт снижения процента брака.

Таким образом, на экономическую эффективность онлайн-обучения одновременно оказывают влияние множество факторов, что делает процесс её расчёта достаточно сложным. Однако скорость развития технологий такова, что делает онлайн-образование в перспективе более доступным. HR

* HR-бенчмаркинг (от англ. benchmarking) — сопоставление основных показателей в сравнении с лучшими практиками и/или успешными компаниями; конечная задача — изучение и адаптация опыта наиболее эффективных практик.

* ROI (от англ. return on investment) — финансовый коэффициент, иллюстрирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учитывая сумму сделанных инвестиций.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД:

ЭВОЛЮЦИЯ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ДИСТАНЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

ТЕХНОЛОГИИ ИГРАЮТ ОСОБУЮ РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ЭТО ЦЕЛАЯ СОВОКУПНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ, ПРИЛОЖЕНИЙ И ДРУГИХ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ, КОТОРЫЕ ВМЕСТЕ ОБРАЗУЮТ СИСТЕМУ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ. ТАКАЯ СИСТЕМА ПОЗВОЛЯЕТ СДЕЛАТЬ УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС ИНТЕРЕСНЫМ, А ОРГАНИЗАЦИЮ ОБУЧЕНИЯ – ЭФФЕКТИВНОЙ. НО БЫВАЕТ, ЧТО СИСТЕМА ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ ОКАЗЫВАЕТСЯ ЕДИНСТВЕННОЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДОЛЖАТЬ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, КАК ЭТО ПРОИЗОШЛО В НАЧАЛЕ 2020 ГОДА ВО ВСЁМ МИРЕ.

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД **ЕВГЕНИЯ ЕРОФЕЕВА**

Sergey Nivens/Shutterstock/FOTODOM

Десять лет назад образовательная система Корпоративного университета РЖД началась с классического учебного портала для прохождения электронных курсов. За это время технологии, в том числе образовательные, шагнули далеко вперёд, а вместе с ними эволюционировала система дистанционного обучения университета. События 2020 года обозначили востребованность решений, которые создавались и совершенствовались годами. О том, какими сегодня образовательными возможностями обладает университет, рассказывает **начальник Центра информационных технологий Корпоративного университета РЖД Евгения Ерофеева**.

Развитие образовательной системы университета происходило с учётом потребностей заказчиков и слушателей, вызовов и трендов на рынке корпоративного образования, а также в ответ на необходимость повышать эффективность деятельности. Идеология развития образовательной среды университета состоит в создании новых возможностей для бизнеса, слушателей и самих сотрудников университета.

Так, одним из способов достичь учебные цели является включение в программу преворков* и межмодульного обучения. Электронные курсы и практические задания, размещённые на учебном портале, подготавливают слушателя к очному обучению или помогают закрепить пройденный материал.

Также самостоятельное обучение возможно не только по заданной траектории в соответствии с образовательной программой. Важно предоставить слушателю возможность формировать собственный план развития с учётом целей подразделения, рекомендаций руководителя, результатов оценки компетенций или личных потребностей. Для этого на учебном портале университета был разработан Индивидуальный план развития (ИПР). Это система, которая позволяет слушателю запланировать мероприятия для улучшения своей деятельности и достижения поставленных целей. В начале 2020 года мы доработали этот инструмент, чтобы слушатели могли оперативно освоить технологию работы и самостоятельно создать качественный ИПР.

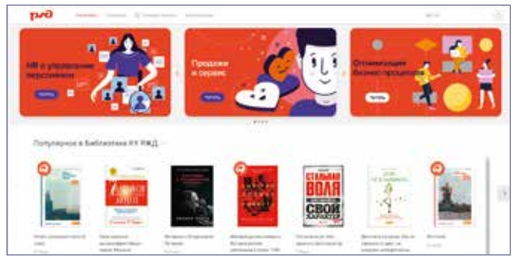
Мы не только обновляем имеющиеся у нас программы и курсы, но и вводим новые форматы. Так, в 2019 году появился онлайн-тренинг, в рамках которого очные активности проводятся в дистанционном формате. Мы проводили такое обучение в виде открытых бесплатных занятий на актуальные темы: работа с возражениями, заполнение индивидуального плана развития. Участники выполняют задания в группах, генерируют идеи и систематизируют их с участием преподавателя, тренируют диалоги — всё как в аудитории, но только виртуальной. Все привыкли к вебинарам, подразумевающим минимум взаимодействия в группе, — здесь же некогда скучать, требуется полная включённость. Мы непременно будем развивать данный формат, учитывая все отзывы слушателей.

* Преворк (от англ. pre-work — «предварительная работа») — материал, который необходимо изучить перед очным обучением, чтобы погрузиться в тематику.

Важным образовательным ресурсом является Мобильная библиотека университета, которая появилась относительно недавно, в 2018 году. Сначала доступ к библиотеке предоставлялся слушателям университета, а с 2019 года читать электронные книги могут все работники холдинга «РЖД». Библиотека постоянно пополняется — 10–15 новинок каждый месяц. Кроме того, с прошлого года в ней можно найти видеолекции и небольшие электронные курсы на актуальные темы.

Не будет преувеличением сказать, что мобильные приложения стали уже классической технологией. Именно поэтому мы решили использовать готовое решение на рынке мобильных приложений для обучения. Мобильное приложение — это особая среда коммуникации. Благодаря простоте и удобству, схожести с социальными сетями удаётся в понятной форме предоставлять слушателям информацию, необходимую для обучения, а также получать от них обратную связь. Важно то, что для управления контентом не требуется сложного обучения и особой технической поддержки.

Отдельно стоит сказать о разработке электронных курсов. Это важное направление деятельности университета, ведь



БИБЛИОТЕКА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД ПОСТОЯННО ПОПОЛНЯЕТСЯ: 10-15 НОВИНОК КАЖДЫЙ МЕСЯЦ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ НЕ ТОЛЬКО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЯ, НО И УДОБНЫ ДЛЯ ТЕХ, КТО ИХ АДМИНИСТРИРУЕТ

электронное обучение — это возможность учиться где угодно и когда угодно. Приступая к разработке электронного курса, мы узнаём, какие цели должны достигаться в результате обучения. Кроме того, важно учить интересно, убедить в том, что новые знания и навыки необходимы слушателю. В электронном обучении нет преподавателя, который может улавливать настроение аудитории и управлять динамикой. Слушатель остаётся один на один с ноутбуком, как правило, поздно вечером, когда меньше всего хочется что-то учить. Чтобы повысить мотивацию и вызвать интерес, мы стараемся использовать все доступные приёмы: тщательно формируем контент и оставляем только самое ценное; используем иллюстрации, видеоролики и схемы, которые помогают усваивать блоки информации; включаем диалоговые тренажёры и различные упражнения на самопроверку; даём пользователю саммари* курса и памятки, которые можно сохранить для себя, чтобы позже вернуться к самым ценным мыслям.

* Саммари (от англ. summary — «краткое резюме») — краткий пересказ основных идей, уход от слишком узких подробностей.

Это важная и интересная задача — уметь объяснить в удалённом формате, когда у слушателя нет возможности задать уточняющий вопрос.

Образовательные технологии должны быть не только привлекательны для слушателя, но и удобны для тех, кто их администрирует. Мы должны контролировать посещаемость, оповещать о назначенном обучении, оценивать успеваемость, хранить рейтинг слушателя (если он используется в программе). Все эти операции затруднительно выполнять в отрыве от используемой технологии, поэтому они изначально встроены в систему. Также важно, что вся информация об обучении сохраняется в электронном виде и доступна в любой момент. А это источник аналитики для совершенствования программ, методов обучения и, собственно, образовательных технологий.

Мы верим, что технологии делают нашу жизнь лучше, по крайней мере, интереснее и удобнее. А новые знания позволяют нам меняться и открывать большие возможности для успешной и эффективной деятельности. Несмотря на накопленный опыт, мы понимаем, что развитие образовательных технологий — это ещё длинная дистанция, и мы, безусловно, продолжим свой путь. HR

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

Alexander Supertramp/Shutterstock/FOTODOM

ИСТОРИЯ

ИННОВАТОРСКИЕ ИДЕИ ОТ КАЖДОГО СОТРУДНИКА

КОЛЛЕКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ПРИ РАЗРАБОТКЕ НОВАТОРСКИХ ИДЕЙ — ТАКОВ ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД В ЭТОЙ СФЕРЕ, КОТОРЫЙ ПРАКТИКУЕТ НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ ФРАНЦИИ (SNCF). ОСЕНЬЮ ПРОШЛОГО ГОДА ЕЁ ДОСТИЖЕНИЯ БЫЛИ ОТМЕЧЕНЫ ЗОЛОТЫМ ТРОФЕЕМ ПРЕМИИ «ПАРТИСИПАТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ — 2019».

НАГРАДА ЗА ВКЛАД СОТРУДНИКОВ В РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

Год за годом SNCF остаётся одной из ведущих компаний Франции в области партисипативных инноваций. Этот управленческий подход, подразумевающий коллективное участие в принятии решений при разработке новаторских идей, был встречен сотрудниками компании с большим интересом.

Ежегодно около 9 тыс. сотрудников SNCF выдвигают более 11 тыс. идей, из которых каждая вторая успешно реализуется. Таким образом, ставка на массовое вовлечение сотрудников в инновационную деятельность позволила SNCF получить награду ассоциации Innov'Acteurs* в номинации «Инновации в области операционной эффективности».

*Ассоциация Innov'Acteurs занимается развитием партисипативных инноваций и объединяет более 90 компаний Франции.

«Решение о присуждении награды принималось не только на основе конкурсной заявки, но и по результатам посещения наших производственных площадок, — рассказывает **руководитель отдела партисипативных инноваций HR-блока Группы SNCF Паскаль Нойе.** — Для встречи с командой инноваторов члены жюри посетили техцентр Hellemmes SNCF по обслуживанию высокоскоростных поездов TGV в Лилле, где принципы коллективного участия при разработке инноваций применяются особенно эффективно».

«Именно поэтому мы придаём большое значение этой награде: она отмечает как сам управленческий подход, так и значительный вклад сотрудников в развитие компании», — добавляет госпожа Нойе.

Под руководством HR-блока Группы около 250 координаторов занимаются коллективными инновациями в SNCF, распределяясь по профессиям и локализации подразделений. Для непрерывного сбора инновационных предложений сотрудников на единой цифровой платформе созданы 200 электронных ящиков для идей (Idea Box).

Руководитель отдела партисипативных инноваций HR-блока Группы SNCF Паскаль Нойе

Награждение SNCF и ее команды отдела партисипативных инноваций Управления кадров золотым трофеем Trophée 2019

КОНКУРСЫ ЛОКАЛЬНОГО И НАЦИОНАЛЬНОГО МАСШТАБА

Для стимулирования активности сотрудников региональные подразделения организуют мероприятия по решению различных задач. В 2019 году было проведено более 10 конкурсов по таким направлениям, как цифровые инновации, контроль качества и оптимизация технического обслуживания. Кроме того, проводятся конкурсы национального масштаба. В начале 2019 года руководство SNCF обратилось ко всем сотрудникам с просьбой поделиться своими идеями по поводу повышения качества жизни работников с ограниченными возможностями. «Благодаря такому коллективному подходу мы смогли собрать почти 200 идей всего за несколько недель, — подчёркивает Паскаль Нойе. — Широкая корпоративная дискуссия об эффектах применения такого подхода мотивирует сотрудников на активное участие в развитии и совершенствовании компании». HR

МЫ ПРИДАЁМ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ ЭТОЙ НАГРАДЕ

ИННОВАЦИИ В ОБЛАСТИ СОЗДАНИЯ ДОСТУПНОЙ СРЕДЫ

Национальный конкурс по обмену идеями в поддержку работников с ограниченными возможностями, организованный в начале 2019 года, был призван привлечь внимание сотрудников компании к вопросам улучшения качества жизни их коллег с ограниченными возможностями. Проект имел большой успех: в общей сложности 248 сотрудников предложили 196 идей, что свидетельствует о приверженности сотрудников делу компании.

Внедрение этих идей позволит добиться значительных улучшений в таких областях, как приём на работу и адаптация сотрудников с ограниченными возможностями, специальное оснащение рабочих мест, а также предоставление доступа к информации, в том числе в цифровом формате.

По результатам конкурса были награждены семь команд. Так, например, команда из Центра технического обслуживания поездов Сен-Пьер-де-Кор разработала учебное пособие по языку жестов, чтобы облегчить общение между слабослышащими сотрудниками и их коллегами.

sncf.com

Технический центр Hellemmes SNCF

ИННОВАЦИИ В ОБЛАСТИ HR

Для специалистов по управлению персоналом также имеется возможность предлагать инновационные идеи по совершенствованию в своей области через Idea Box. Разнообразие предложений свидетельствует о заинтересованности и творческом потенциале сотрудников HR-службы. Лучшие инициативы отбираются на ежегодной церемонии награждения. В 2019 году было отобраны пять лучших практических идей в области HR, которые затем получили дальнейшее развитие и распространение. Все инициативы, победившие в конкурсе, объединяют принципы сотрудничества и использования цифровых технологий.

СПИСОК ПОБЕДИТЕЛЕЙ 2019 ГОДА

Разработка сайта SharePoint для сопровождения собраний сотрудников
Благодаря этому цифровому сервису значительно упрощается сбор и повышается качество ответов на вопросы, возникающие во время собраний сотрудников. Это решение призвано облегчить обмен информацией между менеджерами и кадровым персоналом, что способствует улучшению условий труда.

Создание приложения для сопровождения стажёров
Этот инструмент обеспечивает цифровое сопровождение как стажёров, так и их наставников, а также связывает их с Управлением персоналом на протяжении всего цикла обучения. Использование приложения позволяет улучшить качество отслеживания и оценки работы стажёров с точки зрения их дальнейшего рекрутинга.

Две инициативы по подбору машинистов
1. Эксперимент по сотрудничеству с рекрутинговыми агентствами сделал возможным создание системы профессиональной подготовки, получившей название «Оперативная подготовка к трудоустройству». Эта система позволяет оценивать мотивацию будущих машинистов поезда, а также облегчить процесс их обучения и оформления на работу.

2. Создание 3D-видео с эффектом погружения в формате 360° с использованием очков виртуальной реальности, при помощи которых кандидаты могут увидеть самые яркие моменты работы машиниста поезда. Этот инструмент в настоящее время используется при наборе персонала.

Сотрудничество руководителя службы персонала с врачом-профпатологом*
Организация регулярных рабочих встреч руководителя HR-отдела Центра технического обслуживания и врача-профпатолога позволяет более эффективно взаимодействовать для разрешения сложных ситуаций.

*Врач-профпатолог — специалист, в сфере внимания которого — здоровье людей, чья деятельность связана с вредным производством. Врач разрабатывает и использует защитные методики, снижающие риск профзаболеваний, предупреждающие травмы, недомогания.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

VR GROUP:

ВМЕСТЕ

В ПУТЬ, ЧТОБЫ СТАТЬ ЛУЧШИМИ

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ СОТРУДНИКА РАБОТОЙ В КОМПАНИИ ТРЕБУЕТ БЕСШОВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ БИЗНЕС-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ И ОТДЕЛОМ HR, УВЕРЕНЫ В ФИНСКОЙ КОМПАНИИ VR GROUP. О ТОМ, КАК ЭТО РЕАЛИЗУЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ, РАССКАЗЫВАЕТ **ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ HR VR GROUP ХАННА РУУТТУНЕН.**

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ СОТРУДНИКА РАБОТОЙ

Социальная ответственность — неотъемлемая составляющая стратегии VR Group. В обновлённом видении VR Group — «Вместе в путь, чтобы стать лучшими в мире» — отражены важные составляющие социальной ответственности, одна из которых — удовлетворённость сотрудника. В основу нашего обязательства по социальной ответственности в части удовлетворённости сотрудника — «Создадим вместе вдохновляющее рабочее место, на котором всем хорошо» — положены рационализаторские идеи, озвученные самим персоналом.

Сотрудники компании VR Group.
Автор фото: Iiro Rautiainen, VR

Мы верим, что с помощью эффективного диалога сможем добиться ещё более высокого уровня удовлетворённости сотрудника, а за счёт этого и повышения уровня удовлетворённости клиентов. В течение прошлого года отдел HR совместно с представителями бизнес-подразделений собрал воедино основные темы, способствующие благополучию и мотивации сотрудников.

В марте этого года **президент компании Рольф Янссон** резюмировал важность дальнейшей работы в области повышения уровня удовлетворённости сотрудника следующим образом. «Всё начинается с того, что каждому сотруднику нравится работать в VR и он каждый день работает с мотивацией, — уточнил господин Янссон. — Каждый должен знать свои сферы ответственности и что от него ждут. Это влияет на всё остальное: как на клиентоориентированность, рост, финансовый результат, так и на нашу конкурентоспособность».

ОБЯЗАТЕЛЬСТВО ПО СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ / ОПЫТ СОТРУДНИКА

Создадим вместе вдохновляющее рабочее место, на котором каждому хорошо:

Залог успешности нашей повседневной деятельности — хорошее сотрудничество и должная работа непосредственных руководителей.

Мы заботимся о благополучии и безопасности.

Мы добиваемся успеха, вдохновляя друг друга и чувствуя свою ответственность.

Мы ценим нашу работу и коллег.

Мы развиваемся, поддерживая и повышая свою квалификацию.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА: ЧЕРЕЗ УПОРНУЮ РАБОТУ К БЛЕСТЯЩИМ РЕЗУЛЬТАТАМ

Наиважнейшим элементом улучшения уровня удовлетворённости сотрудника является качественный менеджмент. Поэтому в течение последних десяти лет в VR Group ведётся системное совершенствование работы непосредственных руководителей. Эта работа была начата с создания новых структур управления, прояснения технологий работы непосредственных руководителей и обеспечения их компетентности.

Ведущая идея состоит в том, что у каждого сотрудника VR есть право работать под руководством грамотного начальника. В этом процессе участвует отдел HR с учётом назначения и стратегических целей конкретного бизнес-подразделения. Только бесшовное взаимодействие HR-отдела и бизнес-подразделений гарантирует успешную реализацию различных проектов по развитию в этой области.

В течение всех этих лет функциональность операционных моделей отслеживается с точки зрения как HR, так и бизнес-подразделений. Необходимые изменения производятся гибко.

С 2014 года, когда VR Group внедрил у себя свою первую информационную систему HR Master Data, обязанности, связанные с различными этапами жизненного цикла трудовых отношений, постепенно перекладываются с отдела HR на непосредственных руководителей. Впоследствии был увеличен объём поддержки, оказываемой непосредственным руководителям по вопросам кадровой отчётности, управления благополучием персонала, а также повышения квалификации, в том числе с помощью онлайн-тренингов.

Последнее наиболее значимое изменение технологии работы непосредственных руководителей было произведено в 2018 году. В рамках реформы в обязанности непосредственных руководителей были добавлены ещё и повседневные административные функции, связанные, например, с наймом персонала и мониторингом трудоспособности.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ И СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ЗАЛОГ УСПЕХА

Значительное внимание уделяется повышению квалификации непосредственных руководителей — методами, обеспечивающими гибкость в отношении времени и места обучения. На образовательной платформе VR Akatemia собран, в частности, образовательный пакет Licence to Lead. Большинство модулей этого образовательного пакета можно изучить и сдать в режиме онлайн. Прохождение этого обучения является непременным условием для работы на руководящей позиции в компании.

ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА VR GROUP

В основе менеджмента персонала и корпоративной культуры лежат разработанные совместно с сотрудниками компании принципы управления и взаимодействия:

В сложных ситуациях вижу человека.

Уважаю всех и использую то, что все мы разные.

Доверяю, уполномочиваю и тренирую.

Поощряю к любознательности и обновлению.

Показываю направление и проясняю значение работы.

Who is Danny/Shutterstock/FOTODOM

VR GROUP — МНОГОПЛАНОВАЯ, экологичная, социально ответственная компания, предоставляющая услуги по пассажирским перевозкам, грузовой логистике и техническому обслуживанию. Бизнес-подразделения компании обслуживают как частных потребителей, так и корпоративных клиентов. Весь пакет акций VR Group принадлежит государству. В концерне трудятся около 6,2 тыс. сотрудников, 98,5% из которых на постоянной основе. Локализация деятельности — территория Финляндии, но в некоторой мере и за рубежом, в первую очередь в России. Годовой торговый оборот концерна — около миллиарда евро.

Дивизион пассажирских перевозок VR предоставляет услуги общественного транспорта — перевозки поездами и автобусами. Сфера деятельности VR Transpoint — железнодорожные и автомобильные грузовые перевозки. VR FleetCare занимается техническим обслуживанием, ремонтом и изготовлением подвижного состава, а также оказанием экспертных услуг в области железнодорожной техники. Департамент недвижимости — девелопментом и арендой недвижимости. Департамент движения отвечает за оперативное управление работой локомотивного парка и деятельность Центра оперативного управления.

Бизнес-подразделениям помогает Департамент корпоративных услуг, в состав которого входит отдел HR, где сосредоточены функции управления человеческими ресурсами концерна. Отдел HR предоставляет помощь примерно 350 руководителям по всем кадровым вопросам, связанным с жизненным циклом трудовых отношений их работников. Помимо этого, отдел HR отвечает за информационные системы HR и их развитие, а также за выведенный на аутсорсинг расчёт заработной платы.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ В ПОМОЩЬ РЕФОРМЕ

Важным фактором успеха в проведении реформы стало акцентирование внимания на развитии информационных систем HR с упором как на цифровой клиентский опыт, так и на операционную эффективность.

В 2015 году VR Group внедрил у себя информационную систему человеческих ресурсов Success Factors (SF). Применение системы SF было начато с разработки модулей для процессов жизненного цикла трудовых отношений и менеджмента работы сотрудников. Затем был разработан модуль управления ключевыми сотрудниками и планирования преемственности. В 2019 году в систему SF было перенесено управление предусмотренными законодательством и определёнными в системе менеджмента безопасности движения на железнодорожном транспорте VR Group профпригодностями и компетенциями. В прошлом году была внедрена мобильная регистрация рабочего времени служащих компании, позволяющая обеспечить более удобное отслеживание рабочего времени при удалённой работе. В этом году проводится разработка и совершенствование функционала системы рекрутинга.

Система SF, работающая в виде облачного сервиса, позволила, вместо того чтобы заниматься доработками и техническим обслуживанием систем, сосредоточиться на совершенствовании процессов управления. Интерактивная модель разработки системы SF позволяет, помимо прочего, внедрять функционал системы в сотрудничестве со специалистами и с персоналом. Хорошим примером является внедрённый прошлой осенью модуль профпригодностей и компетенций.

David Herraez Calzada/Shutterstock/FOTODOM

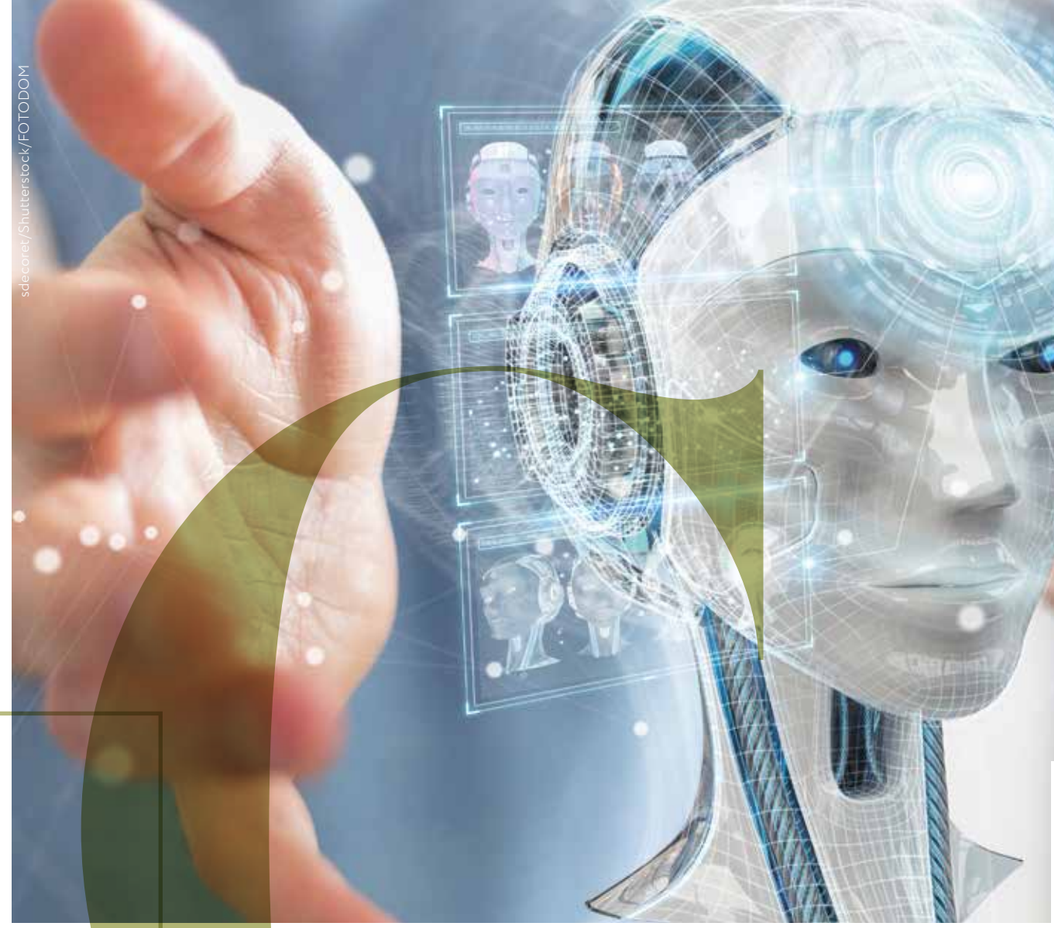
Мы можем с гордостью отметить, что упорная, систематичная работа по совершенствованию приносит результат: в исследованиях удовлетворённости сотрудников индекс качества работы непосредственных руководителей вырос с 3,2 до 4,1 по пятибалльной шкале.

Направляющие всей работы по совершенствованию в 2020 году — социальная ответственность и удовлетворённость сотрудника, будь то речь об оперативных вопросах HR, о безопасности, благополучии на рабочем месте или же о совершенствовании работы непосредственных руководителей и менеджмента. HR

БУДУЩЕЕ РЯДОМ

МЫ ПОПАЛИ В МИР, КОТОРЫЙ КОНСУЛЬТАНТЫ ДОЛГО РИСОВАЛИ В СВОИХ ПРЕЗЕНТАЦИЯХ, — VUCA-МИР*. СЛОЖНО ПРЕДСКАЗАТЬ, КАКАЯ БУДЕТ СИТУАЦИЯ В МИРЕ И СТРАНЕ ЧЕРЕЗ ПОЛГОДА, ПОЭТОМУ НУЖНО ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ HR-ПОВЕСТКИ, ЧТОБЫ ПОНИМАТЬ, КАКИЕ ТЕНДЕНЦИИ УЖЕ ДЕЙСТВУЮТ, А КАКИЕ ТОЛЬКО НАБИРАЮТ СИЛУ, КАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ НАЧИНАЮТ ВХОДИТЬ В ОБИХОД, ЧТОБЫ СТАТЬ ОБЫДЕННОСТЬЮ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ.

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ DIGITAL ASSESSMENT ЭКОПСИ ЮРИЙ ШАТРОВ СОСТАВИЛ СЛОВАРЬ АКТУАЛЬНЫХ ТЕРМИНОВ В HR, В КОТОРЫЙ ВОШЛИ ПОНЯТИЯ, УЖЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ, А ТАКЖЕ ТЕ, ЧТО ПОЛУЧИЛИ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОКА ТОЛЬКО ЗА РУБЕЖОМ.



sdecoret/Shutterstock/FOTODOM

* VUCA-мир — понятие, описывающее мир, в котором задачи прогнозирования труднореализуемы (от англ. volatility — «нестабильность», uncertainty — «неопределённость», complexity — «сложность», ambiguity — «неоднозначность»).

Собранные здесь термины свидетельствуют, на мой взгляд, о двух ключевых темах, которые больше всего волнуют современный HR: дистанционность и скорость. Организации запрашивают и анализируют настроение сотрудников в режиме реального времени, оценка всё больше переводится на дистанционку, развитие также переходит в VR* и на специальные платформы. Во всём этом помогают новые технологии, в том числе использующие искусственный интеллект.

* VR (от англ. virtual reality) — виртуальная реальность (иногда называют искусственной реальностью).

Анализ организационных сетей **(ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS, ONA)** — подход к оценке взаимодействия сотрудников и подразделений, в котором выясняется истинная организационная структура, основные ролевые модели сотрудников, узкие места и перегруженные узлы в коммуникации, неформальные лидеры. Информация собирается посредством анкетирования или анализа деловой переписки. По результатам строятся графы-схемы коммуникации между сотрудниками: кого воспринимают как лидера, к кому обращаются за советами, кто тормозит коммуникацию. Сейчас ONA — один из основных трендов в зарубежном HR.

Благонадёжность **(INTEGRITY)** — стремление человека следовать общечеловеческим этическим принципам. В организационном контексте это проявляется в следовании корпоративным правилам, отсутствии неправовых действий. Благонадёжность используется в качестве оценочного критерия во многих зарубежных компаниях, что связано с запретом на использование полиграфа в США.

HR ПАРТНЕР ВремяВызовыРешения #4 / 2020

СКРОМНОСТЬ (HUMILITY) — КАЧЕСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ, ПРОЯВЛЯЮЩЕЕСЯ В ЕГО ДЕЙСТВИЯХ, ИСХОДЯ ИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ, ЧУВСТВЕ ДОЛГА И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕД НИМИ. СЕЙЧАС СКРОМНОСТЬ — ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ТРЕНДОВ В ЗАРУБЕЖНЫХ ПРОГРАММАХ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРОВ.

Виртуальный центр оценки, ВЦО **(VIRTUAL ASSESSMENT CENTER, VAC)** — формат центров оценки, который проводится дистанционно. Участники проходят интервью, участвуют в дискуссиях, делают аналитические презентации в виртуальных личных кабинетах. Наблюдатели оценивают их по видеосвязи, используя полуавтоматизированные оценочные листы. За рубежом ВЦО используют 66% организаций, в России — 27%.

Дискриминационное влияние **(ADVERSE IMPACT)** — несправедливая оценка отдельных групп и классов. Дискриминационное влияние — крайне важный вопрос для организаций за рубежом. Например, в тестах интеллектуальных способностей более высокие результаты могут получать белые люди и более низкие — афроамериканцы. В опросниках личности более высокие баллы по «одобряемым» шкалам (амбициозность, общительность) зачастую получают мужчины и более низкие — женщины. В России проблема дискриминационного влияния в методах оценки персонала пока не поднималась.

Задача-ориентированная оценка **(TASK-BASED ASSESSMENT)** — подход к оценке персонала, в котором единицы измерения — не компетенции или навыки, а задачи, которые предстоит выполнять человеку. Примеры таких задач: разговор с демотивированным подчинённым, проведение совещания, переговоры с зарубежными партнёрами. Сейчас задача-ориентированная оценка распространена слабо, так как компании слишком привыкли к компетентностному подходу.

Кейс-тесты **(SITUATIONAL JUDGEMENT TEST, SJT)** — метод оценки персонала, в котором участник решает проблемную ситуацию с помощью выбора одного из нескольких вариантов действий. Результат кейс-теста рассчитывается автоматически. Используются бумажные, компьютеризированные и мультимедийные (видео/игровые) форматы кейс-тестов. Кейс-тесты - один из основных трендов в зарубежной оценке персонала, их используют около 50% организаций. В России - только 20%.

Оценка, основанная на играх **(GAME-BASED ASSESSMENT, GBA)**, — игры с автоматизированным анализом поведения и расчётом результатов участника. Применяются в рекрутменте выпускников. Этими играми могут быть головоломки, визуальные новеллы, аркады. В результате оцениваются черты и способности участников. Главные отличия таких игр от тестов — лучшая защищённость от обмана и большая вовлечённость участников. Очень распространены за рубежом и крайне слабо распространены в России.

Парадокс результативности — потенциала **(PERFORMACE-POTENTIAL PARADOX)** — термин, описывающий то, как компании продвигают людей на другие должности, исходя из их результативности на текущей, без оценки потенциала. Эта практика считается неэффективной, так как только 10–30% сотрудников, эффективных на своей текущей должности, будут эффективны в новых условиях. Согласно исследованию ЭКОПСИ 2016 года, 31% российских организаций действительно попадают в парадокс результативности — потенциала.

Пульс-опросы — формат опросов, в котором сотрудники отвечают о своём уровне вовлечённости и удовлетворённости условиями работы в компании. От традиционных опросов вовлечённости отличается намного большей частотой.

Обучаемость — способность человека усваивать новый опыт. Позволяет человеку эффективно адаптироваться к новым ситуациям и работать в условиях неопределённости.

Регулярная обратная связь **(REAL-TIME FEEDBACK, RTF)** — подход к управлению результативностью и вовлечённостью персонала, в котором сотрудники могут в любое время или очень часто давать обратную связь друг другу. Появился в начале 10-х годов этого века как ответ на кризис в традиционном подходе к управлению результативностью, в котором сотрудники получают обратную связь от руководителя раз в 4–12 месяцев.

Соответствие человека организации **(Person-organization fit, POF)** — оценочный критерий, отражающий уровень согласованности ценностей кандидата и организации. Для оценки POF используются интервью, опросники, упражнения. Для развития — обратная связь руководителя и опросы «360 градусов». POF — тренд в зарубежном HR, особенно в научных публикациях. В России POF как отдельный оценочный критерий не используется.

Устойчивость **(RESILIENCE)** — способность человека эффективно реагировать на ситуации сильного стресса. Сейчас устойчивость — один из основных трендов в области заботы о здоровье и благополучии сотрудников. Устойчивость оценивается в пульс-опросах и опросах «360 градусов».

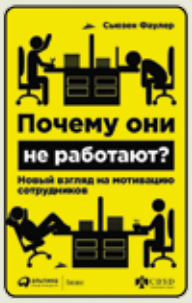
Чёрная коробка **(BLACK-BOX)** — алгоритмы искусственного интеллекта, которые являются настолько сложными, что их невозможно интерпретировать и объяснить. Такие алгоритмы превосходят по точности и скорости человека — они могут автоматически оценивать речь и эмоции кандидата по записи интервью, подбирать резюме подходящих кандидатов, исходя из требований должности, вести диалог с кандидатом в чат-боте или по телефону. В настоящий момент представляет проблему для HR: кандидаты негативно реагируют на результаты оценки, которые считают недостаточно прозрачными. HR

Симуляция рабочего дня **(Day-in-a-life assessment)** — подход к оценке и развитию персонала, в котором участник «проживает» рабочий день менеджера в серии оценочных упражнений. Разбирает утром почту, проводит планёрку с подчинёнными, делает перерыв на обед, анализирует информацию с рынка, презентуют стратегию развития компании. Подчинённых и коллег играют оценщики. Из-за высокой стоимости проведения симуляция рабочего дня используется в оценке топ-менеджеров.

metamorworks/Shutterstock/FOTODOM

ВЫБОР **РЕДАКЦИИ**

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И ГИБКОСТЬ В РЕАГИРОВАНИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ — ВАЖНЕЙШИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ЛЮБОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ. О ТОМ, КАК С НИМИ РАБОТАТЬ И РАЗВИВАТЬ, В НАШЕЙ ПОДБОРКЕ КНИГ, КОТОРЫЕ МОЖНО НАЙТИ В МОБИЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКЕ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД.



«ПОЧЕМУ ОНИ НЕ РАБОТАЮТ? НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ»

Автор: **Сьюзен Фаулер**

Сьюзен Фаулер более десяти лет исследовала психологию и мотивацию людей в разных странах мира и в том числе в России. Она сотрудничала с такими гигантами, как Google, Kawasaki, Harley-Davidson и другими. Этот опыт работы позволил написать книгу, в которой даны чёткие ответы на извечные вопросы руководителей и HR-специалистов. Где заканчиваются рабочие обязанности и начинается личная ответственность? Почему денежные поощрения перестают быть эффективными мотиваторами? Откуда черпать энергию в работе? Интересен её подход в организации рабочего пространства: Фаулер предлагает руководителям создавать уникальное пространство, а самим научиться задавать сотрудникам такие вопросы, благодаря которым эффективность работы и конструктивность диалога вырастают в разы. Книга хороша множеством реальных примеров и кейсов из практики автора.

«КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ СВОБОДНЫМИ ЛЮДЬМИ: КОУЧИНГ»

Автор: **Станислав Шекшня**

В предисловии автор книги, профессор международной школы бизнеса INSEAD Станислав Шекшня, делится любопытным замечанием человека, занимающего руководящую должность: «Я понял, что моя результативность в лучшем случае на 20% определяется мной, а на остальные 80% — теми людьми, которые работают подо мной. Я очень много работал над своими 20%, но ничего не сделал в отношении 80%. Пора изменить фокус». Автор поддерживает эту идею и предлагает руководителям стать коучами для своих подчинённых, что позволит развивать у них лидерские компетенции, принимать обоснованные управленческие решения, быть заинтересованными в профессиональном росте и саморазвитии. Станислав Шекшня — практик с большим опытом, поэтому книга изобилует конкретными примерами успешных кейсов.

«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ. СЕМЬ ГЛАВНЫХ ПРАВИЛ»

Автор: **Эстер Дерби**

Человеческая психика устроена таким образом, что, столкнувшись с новым, она принимает его в штыки. Это касается не только личной жизни, но и рабочей сферы: внедрение перемен в компании — процесс непростой, хоть и естественный. Эстер Дерби, эксперт в области agile-подхода, предлагает семиэтапную щадящую методику для руководителей, которая сделает процесс нововведений в компании менее болезненным, при этом сплотит команду, позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудников. Э. Дерби — эксперт по организационным изменениям. Её рекомендации помогут понять, как будут реагировать сотрудники на грядущие перемены, подскажут, в какой момент нужно поддержать коллектив, чтобы исключить конфликты и недовольства стилем управления.

Эти и многие другие издания можно найти в мобильной библиотеке Корпоративного университета РЖД: ресурс содержит почти 2,5 тыс. электронных книг, более 320 аудиокниг и более 440 изданий в кратком изложении; есть и новый раздел с видеолекциями. Доступ к мобильной библиотеке можно получить в личном кабинете на сервисном портале работника ОАО «РЖД». Также можно направить запрос на почту mlib@curzd.ru с Ф. И. О. и должностью для получения инструкции по подключению.

Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Адрес учредителя: 142172, Российская Федерация, г. Москва, г. Щербинка, Бутовский тупик, д. 1а
Телефон учредителя: +7 (499) 260-47-71

Адрес редакции: 107078, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 48
E-mail: hrpartnerinfo@gmail.com

Руководитель проекта: Светлана Сулейманова

Руководитель редакции: Татьяна Бендяк

Члены редакции: А.В. Шобанов, С.А. Сугак, М.В. Соцкая, Я.Н. Пестова, С.В. Сысоев, А.В. Сорокина, А.О. Коркин, Н.А. Раков, А.Н. Палютин

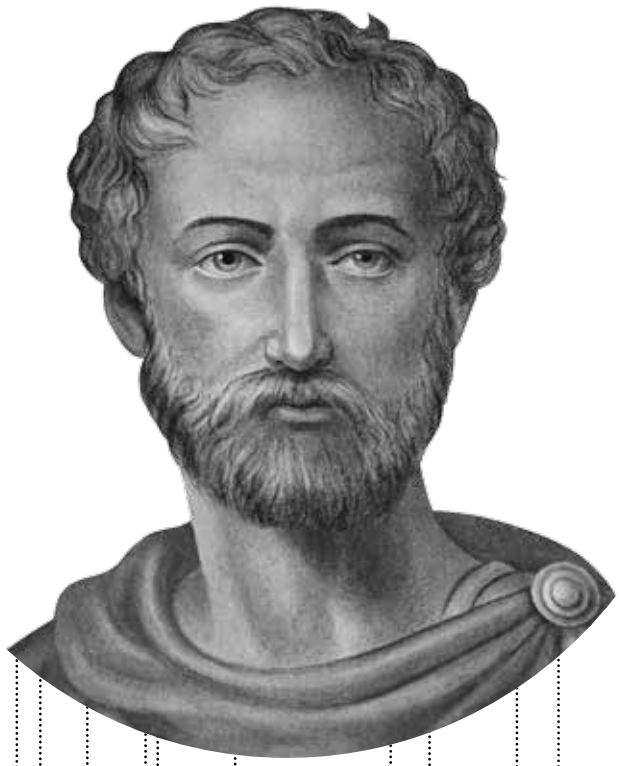
Подписано в печать:
Тираж: 1500 экз. Свободная цена

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

Свидетельство о регистрации СМИ
№ФС 77 71639 от 13.11.2017
Перепечатка материалов без согласия АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» запрещена

Издатель: ГК «ЛЮДИPEOPLE»
111116, Москва, ул. Энергетическая, дом 16, корпус 2, этаж 1, пом. 67, комн. 1.
Тел.: +7 (495) 988-18-06 | vashagazeta.com
E-mail: ask@vashagazeta.com
Генеральный директор: Владимир Змеющенко
Ответственный редактор: Вилорика Иванова
Редактор проекта: Кирилл Пальшин
Дизайнер: Дмитрий Новокрещенных, Татьяна Калинина
Бильдредактор: Евгения Квасова
Цветокорректор: Александр Киселёв
Директор по производству: Олег Мерочкин
Фото: Shutterstock/FOTODOM

16+



A.Sych/Shutterstock/FOTODOM

Как **много дел**
считались невозможными,
пока они не были
осуществлены

Плиний Старший

universitetrzd.ru
info@curzd.ru
vk.com/curzd

facebook.com/curzd
instagram: universitet_rzd
#университетржд