

# 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»

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

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

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



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



Николай Стеблянский, директор Корпоративного университета в 2010–2016 годах

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 макро-среды. HR