

**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 видеочурсов.

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 из 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».

Изменяются 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» (МВА). 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 МВА.

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 управлении 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, ЕВРАЗ. 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 онлайн, 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 онлайн 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