

#1(10) 2024

HR

ПАРТНЕР

Время. Вызовы. Решения

ТОТ, КТО РАБОТАЕТ,
ВСЕГДА МОЛОД

Николай Бурденко,
хирург

ПРЕИМУЩЕСТВЕННОСТЬ
ПОКОЛЕНИЙ – ВЗГЛЯД
В БУДУЩЕЕ

6

Ксения РАЗУВАЕВА,
глава Росмолодёжи:
о силе молодёжи
и партнёрстве с РЖД

10

**Взаимодействие
с молодёжью:** обзор
практик РЖД, «Норникеля»,
Академии Ростеха, «СИБУРа»
и Банка России

46

**Корпоративный
университет РЖД:**
о балансе управленческих
и профессиональных
компетенций

54

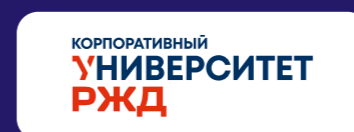
Владимир ПАХОМОВ,
научный руководитель
«Грамоты.ру»:
о тенденциях, мифах
и англицизмах в русском языке

58

Евгений ЧЕРЕШНЕВ,
эксперт в области ИИ
и кибербезопасности:
метавселенной не может
не быть



Все выпуски журнала можно прочитать
на сайте Корпоративного университета РЖД



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

Корпоративный университет РЖД —
современная корпоративная бизнес-школа

Мы развиваем управленческие
и профессиональные компетенции
руководителей железнодорожной отрасли,
формируем кадровый резерв холдинга «РЖД»

ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ МИРА — 2021**

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

- Развитие кадрового резерва холдинга «РЖД»
- Корпоративный MBA
- Стратегические сессии
- Совместные программы с партнерами и клиентами РЖД
- Повышение эффективности бизнеса
- Оценка персонала
- Мастер-классы
- Стажировки, визиты по обмену опытом
- Мероприятия: форумы, слеты, дискуссии

ОНЛАЙН-ПОРТФОЛИО ПРОГРАММ



300 +
образовательных
решений

740 000 +
слушателей*

universitetrzd.ru
curzd
УниверситетРЖД

* — с момента основания Университета в 2010 году с учетом обучения по безопасности труда в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации

** — Корпоративный университет РЖД в 2021 году выиграл золотую награду в конкурсе Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU Awards, став победителем в номинации «Лучший корпоративный университет мира» (Best Overall Corporate University)

ОТ РЕДАКЦИИ

У каждого номера журнала «HR-Партнер» есть своя ключевая тема. В этом выпуске мы рассуждаем о молодёжи, об её амбициях и устремлениях — личных, профессиональных, карьерных — и как российские компании выстраивают взаимодействие со своими молодыми работниками. Об этом в своём обращении к читателям журнала говорит **Олег Белозёров, глава РЖД**.

О том, как сегодня строится работа с молодым поколением на уровне государства, рассказала **Ксения Разуваева, глава Росмолодёжи**. Наш разговор состоялся в преддверии Всемирного фестиваля молодёжи, грандиозного события, в котором примут участие 20 тыс. молодых лидеров из России и других стран. Конечно, железнодорожники — в их числе.

В номере широко представлен опыт Российских железных дорог. РЖД — географически распределённая компания и самый крупный работодатель страны, организовать чётко выстроенную систему работы с молодёжью, в которую включены тысячи людей, задача не из простых. О том, как она решается, рассказывают **Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД», и Сергей Саратов, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. Кроме того, в обзорном материале мы рассказываем о практиках взаимодействия с молодёжью в других крупных российских компаниях.

Ещё одна важная тема номера — это комплекс задач по развитию профессиональных компетенций работников РЖД. С одной стороны, это требование времени, которое находит своё отражение в программах Корпоративного университета РЖД, когда выстраивается рациональный баланс управленческих и профессиональных компетенций в программах развития руководителей. С другой — это важные проекты компании, такие как Чемпионат профессионалов РЖД, о котором мы также рассказываем в этом выпуске журнала.

В прошлом году финал Чемпионата проходил на территории исторического железнодорожного депо в Екатеринбурге, которое

благодаря современной и бережной реконструкции превратилось в инновационную площадку. В этом году там состоится III Форум лидеров корпоративного обучения России, организатором которого станет Корпоративный университет РЖД.

Тема сохранения русского языка и изменений, которые в нём происходят, сегодня является одной из самых ярких. Об этом мы говорим с **Владимиром Пахомовым, научным руководителем портала «Грамота.ру»**.

В каждом номере мы не обходим вниманием тему развития цифровых технологий. Не стал исключением и этот выпуск журнала — мы публикуем эксклюзивное интервью **Евгения Черешнева, эксперта в области цифровых технологий и кибербезопасности**, в котором он рассказывает о метавселенной: когда она придёт в нашу жизнь, какие риски и возможности может принести.

Ещё одна постоянная рубрика от наших партнёров, компании hh.ru, — аналитика ситуации на рынке труда.

Впервые в финале выпуска — подборка телеграм-каналов, среди которых есть официальные каналы компании «РЖД» и приглашённых спикеров программ Корпоративного университета РЖД.

Этот номер журнала «HR-Партнер» — десятый по счёту. Для ежeminутно обновляемых информационных лент звучит удивительно. Но это осознанный выбор: в мире, когда новости из актуальных мгновенно становятся «устаревшим товаром», мы делаем ставку на глубину экспертизы, на вдумчивость. Спустя время наши материалы не теряют своей ценности, к ним можно возвращаться раз за разом. В каком-то смысле это исследования, в которых нельзя гнаться за количеством — только за качеством. Надеемся, вы это цените вместе с нами.



ИНТЕРЕСНОГО ВАМ ЧТЕНИЯ!

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

СОДЕРЖАНИЕ

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

4

Олег Белозёров, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»: «Мы сильны традициями и преемственностью поколений и всегда нацелены на будущее»

АКТУАЛЬНОЕ. ИНТЕРВЬЮ

6

Ксения Разуваева, руководитель Росмолодёжи: «Несмотря на все трудности, наша молодёжь прекрасно адаптируется к новым условиям и успешно реализует свои таланты в России»

АКТУАЛЬНОЕ

10

Кадры «на вырост». Как реализуется молодёжная политика в крупнейших российских компаниях

АКТУАЛЬНОЕ. МНЕНИЯ

18

Молодёжное движение в РЖД меняет географию, траекторию и судьбы людей

АКТУАЛЬНОЕ. РЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРЕК

24

Молодёжка в деле

ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

30

Андрей Алясов, основатель Changellenge: «Чтобы привлечь молодёжь, производственным компаниям нужно идти против ветра, формировать уникальное мнение о своей отрасли»

HR-ЭКСПЕРТИЗА

34

Про HR, людей и бизнес.
Анализ данных, тренды и прогнозы от hh.ru

КОМАНДА

40

Мария Савина, заместитель начальника Департамента управления персоналом – начальник отдела развития руководителей и специалистов ОАО «РЖД»: «С каждым годом Чемпионат профессионалов РЖД будет становиться масштабнее, технологичнее и увлекательнее»

ОБУЧЕНИЕ

46

Корпоративный университет РЖД: рациональный баланс профессиональных и управленческих знаний

ЗНАНИЯ. ЭКСПРЕСС

54

Владимир Пахомов, кандидат филологических наук, научный руководитель портала «Грамота.ру», председатель Филологического совета Тотального диктанта: «Язык – это зеркало, отражающее действительность, и если что-то не устраивает, то меняйте действительность, а не чините зеркало»

ТРЕНДЫ

58

Евгений Черешнев, визионер, эксперт в области искусственного интеллекта и кибербезопасности: «Метавселенной не может не быть»

БИБЛИОТЕКА ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛОВ

64

О нужном – из проверенных источников

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»

ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ



МУДРОСТЬ
И ЗНАНИЯ СТАРШИХ
ПОКОЛЕНИЙ,
ЭНЕРГИЯ И ТАЛАНТЫ
МОЛОДЁЖИ – У НАС
ЕСТЬ ВСЁ, ЧТОБЫ
МАСШТАБНЫЕ
ЦЕЛИ РОССИЙСКИХ
ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ
БЫЛИ ДОСТИГНУТЫ

Дорогие друзья!

В декабре 2023 года состоялось одно из самых значимых событий в железнодорожной отрасли за последние 6 лет – IV Железнодорожный съезд.

Выступая на съезде, Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин отметил, что устойчивая, надёжная работа ОАО «РЖД» во многом определяет динамику развития всей страны, качество национальной экономики и её глобальную конкурентоспособность.

Такая характеристика обусловлена масштабом и сложностью реализуемых нами проектов в различных сферах. Речь идёт

не только о модернизации инфраструктуры железнодорожного транспорта, развитии логистики, технологичного управления движением, но и о принципиально новых направлениях, которые имеют стратегическое значение для России, – таких как цифровая трансформация и квантовые коммуникации.

Залог успешной работы, которая получает самые высокие оценки со стороны руководства государства, – настоящие профессионалы, способные нестандартно мыслить, принимать сложные, но при этом выверенные решения.

ОАО «РЖД» – во всех смыслах молодая компания. Почти треть работников компании моложе 35 лет. Мы делаем ставку на молодёжь, поскольку видим, насколько она готова к изменениям и решению сложных задач.

Привлечь и удержать молодые таланты нелегко. У современной молодёжи высокие амбиции и ожидания от жизни, нацеленность на получение качественного образования, на участие в реализации проектов, на спортивные достижения и творческое самовыражение.

Всё это компания способна предложить! У нас любой может реализовать свой профессиональный и творческий потенциал, найти новые точки роста и развития, приложить свои силы в самых разных областях деятельности.

Особенно ярко молодёжь проявляет себя в составе строительных отрядов на Восточном полигоне железных дорог. Это глубоко символично, особенно в год празднования 50-летия БАМа – самой известной молодёжной стройки XX века.

В России 2024 год объявлен Годом семьи, а в нашей компании это ещё и Год железнодорожных традиций. Для Российских железных дорог семейные ценности и традиции – часть исторического культурного кода, поскольку наша отрасль всегда славилась своими династиями. Сегодня многие молодые люди, которые приходят к нам работать, осознанно продолжают профессиональную историю своей семьи. Такая преемственность поколений – это наше преимущество и сильная сторона.

Уверен, что у нас есть всё, чтобы достичь масштабных целей как в ближайшей, так и в более отдалённой перспективе: мудрость и знания старших поколений, энергия и таланты молодёжи. 📖

**ОАО «РЖД» – ВО ВСЕХ
СМЫСЛАХ МОЛОДАЯ
КОМПАНИЯ. ПОЧТИ
ТРЕТЬ РАБОТНИКОВ
КОМПАНИИ МОЛОЖЕ**

35 ЛЕТ

Руководитель Росмолодёжи

КСЕНИЯ РАЗУВАЕВА

НЕСМОТРА
НА ВСЕ
ТРУДНОСТИ,
НАША МОЛОДЁЖЬ
ПРЕКРАСНО
АДАПТИРУЕТСЯ
К НОВЫМ
УСЛОВИЯМ
И УСПЕШНО
РЕАЛИЗУЕТ
СВОИ ТАЛАНТЫ
В РОССИИ



К чему сегодня стремится молодёжь в России и какие есть социальные и карьерные лифты для реализации этих устремлений, журналу «HR-Партнер» рассказала Ксения РАЗУВАЕВА, руководитель Федерального агентства по делам молодёжи (Росмолодёжь).

Самореализация через взаимопомощь

Ксения, вы держите руку на пульсе настроений и ожиданий молодых россиян. Как изменились их представления о будущем за последние 5–10 лет? К чему они стремятся?

В своей работе мы сегментируем молодёжную аудиторию, опираясь на базовые принципы возрастной психологии и наблюдения за жизненной траекторией молодого человека. Представление о будущем у молодёжи меняется даже переходя от одного возраста к другому. Безусловно, на позиции, стремления и формирование образа будущего молодёжи влияют и внешние факторы. Нельзя не брать в расчёт пандемию коронавируса, специальную военную операцию, сильно повлиявшие на мировоззренческие и жизненные ориентиры молодого поколения. Вместе с тем программы экосистемы Росмолодёжи направлены в том числе на помощь молодым людям в преодолении кризисных ситуаций через соучастие в судьбе других людей. Сильный рост добровольческого движения был зафиксирован как раз в тот момент, когда стала необходима консолидация и взаимовыручка. Несмотря на все трудности, страхи, мы видим, что наша молодёжь прекрасно адаптируется к новым условиям и успешно реализует свои таланты в России. Об этом говорит рост показателя доли населения, верящего в возможности самореализации молодёжи в России, который с 2019 года вырос с 61% до 77% в 2023 (данные ВЦИОМ и ФОМ соответственно. — Прим. ред.).

На какие формы работы охотнее всего отзывается современная российская молодёжь? Чего хотят — развлекательных форматов, обучения и усиления компетенций, творчества, социальных активностей?

Молодёжь России сегодня амбициозна, талантлива, проактивна. Она демонстрирует интерес ко всем сферам развития без исключения. Думаю, в том числе в этом и состоит её сила, уникальность. В фокусе современных молодых людей — получение образования и ценных навыков, реализация собственных бизнес-инициатив, спортивные достижения, стремление к творческому самовыражению и многое другое. Особенную гордость мы испытываем за активность молодёжи в социально-значимой сфере. Это развитие патриотизма

и добровольческой культуры в молодёжной среде, что сегодня крайне актуально. Одна из безусловных ценностей молодёжи сегодня — самореализация через взаимопомощь. Волонтерство в России сейчас находится на лидерском уровне в мировом масштабе. И драйвером добровольческого движения в нашей стране является именно молодёжь.

Какие тенденции будут определять характер молодёжной политики России в ближайшие 5 лет?

Обращаясь к прошлому, очевидно, что молодёжная политика пять лет назад хоть и имела большую базу, набор инструментов, однако носила преимущественно точечный и событийный характер. Сегодня же, прогнозируя будущее сферы, очевидным становится противоположное: сделан рывок к масштабным позитивным инфраструктурным изменениям в экосистеме молодёжных возможностей. Расширяются возрастные границы, с прошлого года в систему молодёжной политики уже включены школьники благодаря созданию российского движения детей и молодёжи «Движение Первых». Мировые тенденции говорят нам о том, что люди старше 35 всё ещё причисляют себя к молодым. Так, с точки зрения Всемирной организации здравоохранения, границы «молодого» возраста по медицинским меркам устанавливаются от 25 до 44 лет. Так что весьма вероятно, что возможно и дальнейшее расширение «молодости» в правовом поле.

**БОЛЕЕ 30% ВОЛОНТЁРСКОГО
СООБЩЕСТВА – РОССИЯНЕ
В ВОЗРАСТЕ ОТ 18 ДО 34 ЛЕТ
(ВЦИОМ)**

С расширением молодёжной аудитории мы «проникаем» в школы, закрепляемся там через «Движение Первых», существенно расширяем спектр возможностей для ребят от 14 лет за пределами образовательных организаций, сопровождаем их повсюду. Это непрерывный процесс: бесшовный переход из школы в вуз сопровождается ещё большей экспансией линейки проектов и программ, ориентированной на новые, теперь уже более взрослые, профессиональные потребности молодых людей.

От форумов, которые длятся по несколько дней, мы приходим к круглогодично работающим образовательным центрам, сопровождающим наших молодых лидеров самых разных сфер в формате 365 дней в году. Центр знаний «Машук», Академия «Меганом», мастерская управления «Сенеж», историко-культурный центр «Истоки» — сеть будет расширяться. Так мы придерживаемся заданного тренда на таргетированность молодёжной политики, отвечаем более точно на запросы молодой аудитории.

Треки для карьеры

Одна из главных задач молодёжной политики — обеспечить квалифицированными кадрами, в том числе рабочими, производственные предприятия. Какая работа проводится в этом направлении?

Создание карьерных лифтов для молодых — одна из ключевых задач экосистемы молодёжной политики в целом. И Росмолодёжь уделяет этому особое внимание. Нами созданы программы и проекты, где молодой человек может получить первый трудовой опыт, попробовать себя на предприятии в качестве специалиста.

Отдельно хочу остановиться на профориентационном проекте «Больше, чем работа», в который по всей России вовлечены и подростки от 14 лет, желающие получить первый профессиональный опыт, и молодые люди до 35 лет, которые уже являются опытными специалистами, но хотят расширить свои карьерные возможности. Ежегодно это более 10 тыс. молодых людей, которые вне зависимости от места проживания могут выбрать предприятие или организацию, соответствующие профилю обучения, и пройти там практику, экспресс-стажировку и трудоустроиться. Это такие предприятия, как «Сахалинская энергия», «Протон-ПМ», ЯТЭК, КАМАЗ, дочерние предприятия ПАО «Газпром» и прочие. В проекте принимают участие 62 региона, к нему подключились более 220 предприятий. В 2024 году мы намерены расширить список регионов и компаний-участников проекта.

Ещё один пример — проект «Переговорка». Молодые люди знакомятся с деятельностью компаний в своём регионе и могут выбрать для себя подходящую отрасль. Представители компаний рассказывают о своих программах стажировок и поддержки молодых людей, а также вступают в открытый диалог с участниками проекта.

В сентябре 2023 года мы провели конкурс по созданию круглогодичных центров компетенций. Одним из его победителей стал центр по развитию карьеры молодёжи «Острова карьеры» в Сахалинской области. С 2024 года он начнёт функционировать в качестве проектного офиса направления «Росмолодёжь.Карьера». Здесь мы будем реализовывать проекты, которые помогут молодым людям построить карьерные траектории в своих регионах, а также сформировать сообщества специалистов и организаций в субъектах России.

Ксения, как считаете, кому сегодня доступны социальные и карьерные лифты?

Наша задача — создать доступные социальные лифты для каждого, чтобы молодой человек при переходе с одного этапа развития на другой не испытывал дискомфорта от «резкого перепада температур». Ещё на самом старте в школе ребята присоединяются к большому сообществу «Движения Первых» и получают первый опыт социального проектирования в конкурсе «Большая перемена», сообщество которого уже превышает шесть миллионов школьников и студентов СПО. Став студентом, молодой человек присоединяется к 1,5-миллионному сообществу «Твой Ход», где может приобрести надпрофессиональные компетенции, создать команды

КОМПАНИЯ «РЖД» — ОДНА ИЗ ВЕДУЩИХ В РОССИИ ПО РАЗВИТИЮ И ПОДДЕРЖКЕ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ

внутри и за пределами вуза, выразить себя в творчестве, социальном проектировании и многом другом. Для молодых специалистов из разных сфер есть специальная олимпиада «Я — профессионал», участниками которой стали уже более одного миллиона человек.

Важно создавать возможности для самореализации молодёжи по всей стране, в том числе в отдалённых населённых пунктах. С этой целью мы реализуем программу «Кадры для села», в мероприятиях которой приняло участие более 23 тыс. молодых людей и команд, готовых вносить вклад в развитие малой родины, преобразовывать села, вместе с нами развивать инфраструктуру, реализовывать социальные и предпринимательские проекты на селе. Также участники проходят обучение и стажировки в ведущих сельскохозяйственных компаниях.

Молодёжь и бизнес

Какие компании можно считать ориентирами в работе с молодыми кадрами в России?

Я бы выделила SuperJob и HeadHunter. Эти компании подбирают эффективные инструменты для работы с молодёжью, внедряют индивидуальные подходы с учётом особенностей регионов. На протяжении двух лет вместе с SuperJob мы реализуем фестивальную программу «Фабрика карьеры» на Дне молодёжи: в 2022 году в Москве и в 2023 — в Нижнем Новгороде. На одной площадке встречаются крупнейшие работодатели региона и молодые люди — их потенциальные сотрудники. В программе молодые люди создают профессиональные резюме, получают ответы на волнующие

карьерные вопросы, презентуют себя как специалиста и предлагают свои кандидатуры на вакансии или стажировки, которые приглянулись. Мы также работаем с HeadHunter, которые ведут актуальную кадровую статистику молодёжи и анализ рынка труда по всей стране. Именно благодаря их понятным исследованиям удаётся точно попасть под запрос аудитории.

Одним из генеральных партнёров Всероссийского конкурса «ТВОЁ ДЕЛО. Молодой предприниматель России» в 2023 году стала HR-платформа SkillCode, которая позволяет бизнесу повысить эффективность через оценку своего кадрового потенциала. Компания открыла победителям и призёрам конкурса бесплатный доступ к функционалу, где каждый начинающий предприниматель может оценить как свои компетенции, так и компетенции своей команды.

Ксения, в сентябре 2023 года вы побывали на XV Слёте молодёжи РЖД. Чем запомнилось это событие?

В России созданы все условия для самореализации и развития молодёжи. Принципиально важно, что поддержка молодых происходит не только на уровне государства, но и на корпоративном уровне. Холдинг «РЖД» как крупнейшая компания нашей страны — одна из ведущих по развитию и поддержке молодёжной политики сегодня. Системная работа, которая ведётся с молодёжью в РЖД, имеет крайне важное значение. Площадка Слёта выступает интегратором молодёжи, объединяя инициативных и неравнодушных ребят из других государственных корпораций и крупных компаний. Это отличная практика как для коммуникации, так и для выработки совместных инициатив. XV юбилейный Слёт молодёжи компании «РЖД» стал концентрацией молодости, творчества и интересных идей.

В феврале 2023 года Росмолодёжь и ОАО «РЖД» подписали дорожную карту взаимодействия. Можно ли уже сейчас оценить итоги этого сотрудничества? И как вы видите развитие этих отношений?

Мы уже не первый год тесно сотрудничаем с ОАО «Российские железные дороги», охватывая различные сферы молодёжной политики. Помимо работы с молодёжным советом,

молодыми сотрудниками и детьми сотрудников, реализуются проекты, направленные на развитие талантливой молодёжи: детские железные дороги, РЖД-класс, федеральная сеть технопарков «Кванториум». В отделе фокусе и студенческая молодёжь: проекты «Студенческие амбассадоры РЖД» и «День РЖД в учебном заведении». Созданы программы социальной адаптации и меры социальной поддержки работающей молодёжи, программы развития профессиональных и корпоративных компетенций, карьерного продвижения, вовлечение в инновационную и научную деятельность. Кроме того, РЖД выступили стратегическим партнёром во флагманском конкурсе «Движения Первых» «Большая перемена», в Молодёжных днях Петербургского и Восточного экономических форумов, в форуме «Рабочая молодёжь», а также в грантовых конкурсах Росмолодёжи. Уверена, впереди нас ждёт много не менее интересных и полезных молодёжных проектов.

Какими достижениями и практиками, направленными на поддержку и поощрение работающей молодёжи и молодых специалистов, вы планируете поделиться с гостями и участниками Всемирного фестиваля молодёжи-2024 в Сочи?

Вместе с РЖД мы планируем провести ряд активностей в рамках фестиваля, в том числе по популяризации истории строительства Байкало-Амурской магистрали. В ходе региональной программы фестиваля — с 10 по 17 марта — наши молодые иностранные гости посетят удивительные регионы России, познакомятся с культурно-историческим наследием страны и её промышленно-экономическим потенциалом. К этому долгожданному масштабному международному событию нас символично подведёт Международная выставка-форум «Россия», которая проходит с 4 ноября по 12 апреля на ВДНХ и демонстрирует важнейшие достижения нашей страны и её граждан во всех отраслях. К слову,

ДРАЙВЕРОМ ДОБРОВОЛЬЧЕСКОГО ДВИЖЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ИМЕННО МОЛОДЁЖЬ

там же мы представлены отдельным павильоном — Домом молодёжи, в котором презентуем весь спектр возможностей для российской молодёжи. В нашем Доме разместились специальные зоны пользы и созидания, карьеры, самореализации, развития талантов, исполнения мечты, объединения в сообщества, увлечений и многие другие. Экспозиция объединена идеей взросления через все треки-направления Росмолодёжи, проекты Российского общества «Знание» и президентской платформы «Россия — страна возможностей», которые охватывают людей до 35 лет.

КАДРЫ «НА ВЫРОСТ»

КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ МОЛОДЁЖНАЯ ПОЛИТИКА В КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Чем привлечь и как удержать молодых работников? Своим опытом с журналом «HR-Партнер» делятся компании, которые сделали ставку на молодёжь до того, как это стало мейнстримом: **ОАО «РЖД»**, **Госкорпорация «Ростех»**, **«Норильский никель»**, **«СИБУР Холдинг»** и **Банк России**.



«Джуны» — так рекрутеры называют соискателей от 18 и старше, выпускников вузов и организаций среднего профессионального образования. Ещё недавно вчерашние студенты считались одной из самых непривлекательных, с точки зрения работодателей, категорий рынка труда. Но демографический спад 90-х и технологический рывок первых десятилетий XXI века внесли коррективы в запросы нанимателей. Сегодня для молодёжи открыты двери топовых компаний и госкорпораций, где специалистам до 35 лет предлагают не только финансовую стабильность и пакет соцгарантий, но и комплексные программы развития в рамках корпоративной молодёжной политики.

Количество предложений для кандидатов без опыта в первом полугодии прошлого года выросло вдвое по сравнению с аналогичным периодом 2022-го (по данным Forbes. — Прим. ред.). Позднее тенденция только укрепилась. Интерес работодателей к молодёжи обусловлен наличием у соискателей нового поколения таких качеств, как «цифровое» мышление, креативность и проактивная позиция. Рациональные вложения в работу с молодёжью приносят компаниям дивиденды в виде роста темпов внедрения инноваций, интенсивного развития HR-бренда через соцсети амбасадоров, повышения общего уровня мотивации сотрудников и заметного оживления корпоративной жизни. Кроме того, амбиции и достижения молодых специалистов позволяют прогнозировать будущее предприятия на десятилетия вперёд.

Молодёжь РЖД: люди дела

Молодёжная политика как одно из приоритетных направлений деятельности ОАО «РЖД» появилась в 2006 году — именно тогда руководством компании впервые была сформулирована и утверждена целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД»». Результаты реализации программы очевидны: сегодня число сотрудников холдинга в возрасте до 35 лет составляет свыше 250 тыс. человек, это более трети от общей численности персонала. Но крупнейший работодатель страны продолжает работу по привлечению молодых кадров и созданию условий для их успешной адаптации, профессионального и карьерного роста. Формируя кадровый резерв, РЖД не только развивают компетенции действующих сотрудников, но и готовят будущих — начиная с детского сада и школьной скамьи.



Дмитрий Шаханов

«Целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД» — это часть нашей стратегии по созданию и развитию кадрового потенциала компании, которую мы обновляем каждые пять лет с учётом актуальных поколенческих особенностей, технологических и социальных тенденций, — говорит **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Но независимо от акцентов каждого конкретного периода корпоративная молодёжная политика неизменно отвечает задачам, закреплённым в Долгосрочной программе развития ОАО «Российские железные дороги». Компании нужны инновационно мыслящие, профессиональные молодые работники, для которых мы, в свою очередь, создаём условия, позволяющие им эффективно включаться не только в производственные и бизнес-процессы, но и в социальную и культурную жизнь компании».

КОМПАНИИ НУЖНЫ ИННОВАЦИОННО МЫСЛЯЩИЕ МОЛОДЫЕ РАБОТНИКИ

Молодёжная политика РЖД реализуется как система проектов. В их числе мероприятия, которые помогают молодым работникам адаптироваться в компании, вовлекают в решение корпоративных задач, мотивируют к карьерному росту. Большое внимание уделяется развитию наставничества, инженерной мысли, интеллектуальному развитию, а также популяризации здорового образа жизни. С 2007 года холдинг организует ежегодные слёты молодёжи РЖД, которые уже стали площадками не только для общения активистов со всех железных дорог страны, но и для межотраслевого обмена опытом.

«Молодёжь — это стратегический капитал и долгосрочный актив компании, — уверен **Сергей САРАТОВ, руководитель Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Именно молодые работники являются наиболее активными проводниками цифровой культуры, инициаторами социальных и культурных проектов внутри компании, а также носителями корпоративных ценностей и репутации бренда работодателя во внешнем контуре. Поэтому так важно, чтобы каждый молодой работник осознавал масштаб компании и важность задач, которые стоят перед РЖД, видел направление своего профессионального и карьерного вектора и чувствовал поддержку руководства и коллектива».

На это направлены базовые принципы молодёжной политики компании: участие — включение молодёжи в решение стратегических задач; развитие — системный подход к организации образовательных и развивающих мероприятий как для потенциальных железнодорожников — школьников и студентов, так и для действующих сотрудников, ориентированных на профессиональный и личностный рост; информирование; поощрение инициативы; единство идей и целей; равные возможности в самореализации.

«Совокупность этих принципов отражена в корпоративном слогане РЖД: «Мы — люди дела». Не зря им так гордится наша молодёжка», — добавляет Сергей Саратов.

Масштабированием инициатив в сфере корпоративной молодёжной политики занимаются Центр молодёжных проектов РЖД и советы молодёжи, организованные во всех регионах присутствия Российских железных дорог. Среди многочисленных функций, которые выполняют молодые активисты на местах, — трансляция и распространение корпоративной культуры, адаптация новичков, выстраивание коммуникаций с руководством, выявление проблем и создание комфортных условий труда, организация мероприятий по профориентации для школьников и студентов, выявление и развитие талантов.



Юлия Кушниренко

«Мы стремимся к тому, чтобы каждый молодой работник компании жил и работал с осознанием того, что у него есть поддержка, которая поможет превратить мечту — профессиональную, карьерную, творческую — в реальное дело. В первую очередь при реализации молодёжной политики мы исходим из потребностей и запросов ребят, — рассказывает **Юлия КУШНИРЕНКО, заместитель директора Корпоративного университета РЖД, начальник Центра молодёжных проектов**. — Мы создаём всесторонние условия для становления и успешной самореализации молодых железнодорожников, вовлекаем ребят в решение производственных задач».

Так, уже 15 лет реализуется масштабный конкурс «Новое звено», в рамках которого молодые работники разрабатывают проекты, направленные на решение конкретных задач бизнеса. Помимо этого, на этапе адаптации поддерживаются новые работники, популяризируются рабочие профессии, проводятся интеллектуальные игры, не забываются ветераны отрасли, продвигаются «малые дела» молодёжи — небольшие локальные инициативы, направленные на развитие компании, конкретного подразделения, коллектива. «Молодёжка — это энергия, движущая сила Российских железных дорог, — добавляет Юлия Кушниренко. — Мы аккумулируем эту энергию и направляем по рельсам общего дела».



РОССИЙСКИЕ СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТРЯДЫ (РСО) И РЖД

Пример ещё одного взаимодействия компании и молодёжи

В 2024 году движению студенческих отрядов исполнится 65 лет — отсчёт начался в 1959 году с появлением строительного отряда МГУ им. М. В. Ломоносова. Современная история движения началась в 2004 году, и в этой истории всегда находится место активному сотрудничеству с РЖД, причём 2023 год стал абсолютным рекордсменом: в составе студенческих отрядов ОАО «РЖД» трудились 13 тыс. человек, из них 2,7 тыс. — на Восточном полигоне.

«Модернизация и строительство Восточного полигона требуют больших человеческих ресурсов. Решая эту задачу, мы запустили проект «БАМ 2.0», который в том числе направлен на привлечение бойцов студенческих отрядов, — говорит **Александр ЗБАРСКИЙ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Ребята трудились по самому широкому списку профессий, от разнорабочих до электромонтёров СЦБ. К слову, некоторые из них продлили контракт и на время учебного года, что для нас особенно важно: мы видим самых активных и понимаем, что молодёжь заинтересована в успешном профессиональном и карьерном пути, а в РЖД это абсолютно реально».

РСО ВЫВОДЯТ ЛЕТОМ ПОРЯДКА

80 тыс. СТУДЕНТОВ
16%

ОТ ЭТОГО ЧИСЛА СОБИРАЕТ ХОЛДИНГ «РЖД»

2023 ГОД СТАЛ АБСОЛЮТНЫМ РЕКОРДСМЕНОМ: В СОСТАВЕ СТУДЕНЧЕСКИХ ОТРЯДОВ ОАО «РЖД» ТРУДИЛИСЬ

13 тыс. ЧЕЛОВЕК
из них 2,7 тыс.
НА ВОСТОЧНОМ ПОЛИГОНЕ

Для многих участие в студотрядах не в новинку, а как раз наоборот: к примеру, на БАМе несколько командиров 2022 года в 2023-м работали прорабами и мастерами производственных участков. «За свою работу бойцы получают достойную оплату, мы это понимаем, но есть кое-что ещё: в студотрядах сильны чувства братства и единения, — добавляет Александр Збарский. — Кроме того, они понимают ценность труда, понимают, что это часть культурного кода страны. И наша задача не просто найти и привлечь нужное число бойцов — мы опираемся на идеологию «Мы — люди дела», а это совсем иные смыслы, иные подходы к достижению поставленных целей».

Традиционно активно сотрудничество с Федеральной пассажирской компанией — в прошлом году около 9 тыс. студентов трудились в сфере пассажирских перевозок, причём из-за закрытого авиасообщения им выпала по-настоящему большая нагрузка.

«РСО выводят летом порядка 80 тыс. студентов, при этом 16% от этого числа собирает холдинг «РЖД», — приводит цифры Александр Збарский, — и у нас есть все предпосылки для того, чтобы 2024 год также стал рекордсменом по количеству ребят, занятых на наших объектах, — мы планируем подойти к цифре в 18 тысяч человек».

В планах не только количественный рост, но и расширение по направлениям сотрудничества. Так, прорабатывается возможность, чтобы появились студенты — помощники машиниста, медицинские отряды, билетные кассиры, дежурные по вокзалу и залам ожидания.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МОЛОДЁЖЬЮ: ОБЗОР ПРАКТИК

«Норникель»: развитие — для профессионалов и территорий

«Норникель» — крупнейшая промышленная компания в Арктической зоне России. Сегодня в ней трудится более 81 тыс. человек, 35% из них — молодые высококвалифицированные специалисты в возрасте до 35 лет. Работа за Полярным кругом не пугает молодых металлургов, горных инженеров, лётчиков, слесарей, судоводителей. Для них в «Норникеле» созданы уникальные условия для профессионального развития и карьерного роста.

«В 2022 году доход наших сотрудников увеличился в среднем на 30%, — рассказывает **Ирина МИХАЙЛОВА, начальник управления по подбору и развитию талантов компании «Норникель»**. — Это серьёзный показатель, но далеко

В 2022 ГОДУ ДОХОД НАШИХ СОТРУДНИКОВ УВЕЛИЧИЛСЯ В СРЕДНЕМ НА

30%

не единственный фактор, который мотивирует молодёжь выбирать карьеру в нашей компании. Как работодатель, «Норникель» обеспечивает сотрудникам доступ к лучшим технологиям и ресурсам, предлагает получить профессию за счёт предприятия и начать карьеру в отрасли без опыта работы. К тому же широкий набор льгот и привилегий у нас предусмотрен не только для опытных сотрудников, но и для тех, кто только начинает трудовой путь».

Несмотря на множество факторов, которые повышают привлекательность работы в «Норникеле» для молодёжи, в отрасли наблюдается системный дефицит инженерных кадров. Для решения проблемы, которая по прогнозам может усугубиться в ближайшее десятилетие, в компании был разработан проект «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал».

Задачи проекта: сформировать интерес к инженерным профессиям, отрасли и территориям Крайнего Севера у школьников 14–17 лет; создать образовательную инфраструктуру и экосистему для вовлечения молодых сотрудников; развить у сотрудников до 27 лет современные цифровые компетенции.

«Сегодня в рамках одной образовательной экосистемы мы создаём комплексные программы, рассчитанные на самые разные аудитории — от 5 до 27 лет, — продолжает Ирина Михайлова. — Используя самые актуальные подходы к обучению, такие как создание сообществ, геймификация, акселераторы, мы формируем осознанный выбор инженерной профессии и уверенность в её потенциально высокой востребованности. Молодёжь в результате охотно приезжает и остаётся на предприятии и в районах Крайнего Севера. Проект имеет огромное значение не только с точки зрения интересов «Норникеля», но и как фактор развития территорий: наша молодёжная политика приносит пользу стране в целом».

Банк России: сообщество деловой молодёжи

Молодёжный совет Банка России — организация действительно молодая, но с невероятным потенциалом. Он был создан в 2020 году и всего его силами за три года было организовано более 4 тыс. мероприятий, участниками которых стали 474 тыс. человек. Сегодня в состав совета входят более 1 тыс. активистов из разных регионов по всей территории страны. В рамках корпоративной молодёжной политики ребята организуют акции по реализации «зелёной» повестки, помогают детским домам и приютам для животных, участвуют в донорских акциях, проводят культурные и интеллектуальные мероприятия. Для комфортной адаптации новых сотрудников и укрепления корпоративных связей молодёжь регулярно проводит «Клуб деловых знакомств», где коллеги из разных подразделений находят единомышленников, проводят мозговые штурмы, обсуждают новости компании.

Большое внимание молодёжь Банка России уделяет развитию деловых и профессиональных компетенций. Знаковой инициативой в этой сфере является проект «Финансовая грамотность», который мотивирует молодых специалистов не только получать дополнительные знания по специальности, но и транслировать их. Проект предполагает организацию лекций, семинаров и мастер-классов для аудитории внутреннего и внешнего контуров. Участники проекта самостоятельно разрабатывают методические материалы, пилотируют очные и онлайн-курсы для слушателей с разным

МОЛОДЁЖНЫМ СОВЕТОМ
БАНКА РОССИИ БЫЛО
ОРГАНИЗОВАНО БОЛЕЕ

4 ТЫС. МЕРОПРИЯТИЙ

ПРИ УЧАСТИИ

474 ТЫС. ЧЕЛОВЕК



Давид Монастырский, Банк России

базовым уровнем знаний. Молодые лекторы и бизнес-тренеры из молодёжи Банка России — частые гости отраслевых конференций и форумов.

«Совместно с Департаментом образования и науки Москвы мы организовали профориентационный проект «Предпринимательский класс в московской школе», — рассказывает **Давид МОНАСТЫРСКИЙ, главный экономист Департамента стратегического развития, председатель Молодёжного совета Банка России**. — Наши молодые сотрудники проводят онлайн-лекции и записывают обучающие видео, адаптированные для слушателей школьного возраста. Инициативу высоко оценили участники ПМЭФ, а Росмолодёжь разместила видеуроки на своих ресурсах для привлечения внимания старших школьников к профессиям банковской отрасли».

Молодёжный совет Банка России стремительно расширяет спектр деятельности и выходит на международный уровень. Так, в апреле 2023 года молодые специалисты Банка России стали инициаторами I Форума молодёжных советов центральных (национальных) банков ЕАЭС, а также приняли участие в молодёжных форумах ЕАЭС и СНГ как организаторы мастер-классов для молодых предпринимателей.



Ирина Михайлова, «Норникель»

«Ростех»: Чемпионаты профессионального мастерства — реально работающий инструмент обучения для молодого поколения

Академия «Ростеха» подводит итоги: прошёл год с начала реализации корпоративной молодёжной политики в новом формате. Перезагрузка позволила увеличить приток в компанию квалифицированных и мотивированных молодых сотрудников, способных решать сложные, креативные задачи, которые сегодня стоят не только перед предприятием, но и перед страной в целом.

уже внутри корпорации: масштабируем, транслируем подход непрерывного обучения и ценности профессионализма и командной работы».

Чемпионатное движение в «Ростехе» превратилось в инструмент, позволяющий мотивировать молодёжь к высоким профессиональным достижениям, определять тенденции и средний уровень компетенций в профессии, диагностировать текущий уровень профессионального развития молодых специалистов. Проект получил развитие: помимо программы по развитию производственников, была организована аналогичная для управленцев, вспомогательного персонала (рекрутёров), инженеров.

«СИБУР»: создаём инженеров будущего

Более 15 лет компания «СИБУР Холдинг» инвестирует в развитие и модернизацию предприятий, строительство новых мощностей. Новые рабочие места и современные технологии требуют притока молодых специалистов с высоким уровнем лояльности к предприятию и искренним стремлением развиваться.

«Мы даём молодёжи возможность подниматься по карьерной лестнице, не покидая предприятия, видеть чёткий карьерный вектор, иметь предсказуемые перспективы. Менее чем за 10 лет молодой человек может пройти путь от рабочего до высококлассного специалиста или управленца, — рассказывает о преимуществах работы в компании **Данил РАСКАЗОВ, директор по управлению персоналом ООО «СИБУР Холдинг»**. — Срок нахождения на рабочей специальности около 2,5 лет, следующая ступень — инженерная, дальнейшее развитие возможно в экспертном, управленческом или проектном треке. Всё зависит от потенциала сотрудника. В качестве примера приведу вертикаль главного технолога, он отвечает за развитие производства. На 80% предприятий нашей компании средний возраст главных технологов 30–35 лет, средний возраст сотрудников их команд — 25–28 лет. Многие из них знают иностранные языки, самостоятельно ведут высокобюджетные проекты. Сегодня образ сотрудника «СИБУРа» — это инженер будущего: технологичный, интеллектуальный, способный управлять сложным оборудованием, владеющий последними ИТ-технологиями, понимающий экономику производства».

С 2019 года «СИБУР» ведёт системную работу по подготовке будущих молодых специалистов. Более 3,5 тыс. школьников сейчас обучаются в профильных классах и принимают участие в профориентационных каникулярных сменах. С ноября 2023 года молодые специалисты компании участвуют в организации экскурсий для детей в «Доме полимеров» на ВДНХ и делятся своим профессиональным опытом.

Мощным инструментом по привлечению в компанию выпускников химических, инженерных, физико-математических, ИТ-факультетов стал проект «Первый элемент». Высокую эффективность показала целевая корпоративная программа «Траектория» для молодых соискателей, которые хотели бы начать карьеру с получения рабочей специальности. Благодаря отработанным



Данил Рассказов, «СИБУР Холдинг»

ЗА ТРИ ГОДА ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ ФОРУМА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ВЫРОСЛО ВДВОЕ, СЕГОДНЯ ЭТО

18 ПРЕДПРИЯТИЙ
562 УЧАСТНИКА

механизмам пополнения кадрового резерва в компанию ежегодно приходит порядка 700 молодых специалистов с высшим образованием.

«Мы поощряем молодых специалистов, активно вовлекая их в процесс разработки идей, направленных на повышения операционной эффективности производства. Ребята мотивирует высокий уровень доверия и признание их компетентности, — считает Данил Рассказов. — Для развития культуры лидерства и стимулирования новаторских идей мы уже три года проводим корпоративный Форум молодых специалистов. Команды выдвигают инновационные решения и защищают проекты по их реализации. Лучшие идеи получают шанс на воплощение».

За три года число участников форума выросло вдвое, сегодня это 18 предприятий, 562 участника и 113 проектов, подготовленных для защиты, при этом более 40% проектов корпоративного молодёжного Форума «СИБУРа», реализованы или находятся в стадии реализации. 📖



Евгения Сурова, Академия «Ростеха»

Основой для запуска комплексной работы с молодым поколением сотрудников в контуре Государственной корпорации «Ростех» стало чемпионатное движение, — делится опытом **Евгения СУРОВА, руководитель Учебно-методического центра по развитию перспективных компетенций Академии «Ростеха»**. — Работу в этом направлении мы начали с участия в федеральных соревнованиях и поощрения лучших представителей профессии. Сейчас развиваем программу

Наш чемпионат «Время первых» — это символ высочайшего профессионализма, своим подходом к молодёжной политике мы привлекаем в кадровый резерв корпорации специалистов, ориентированных на развитие и победы, — продолжает Евгения Сурова. — Следующий шаг — работа по созданию и обучению кросс-функциональных проектных команд, в которые войдут инженеры, экономисты, маркетологи. В дальнейшем такие команды будут решать самые сложные задачи, требующие взаимодействия профессионалов из самых разных предметных областей».

МОЛОДЁЖНОЕ ДВИЖЕНИЕ В РЖД

МЕНЯЕТ ГЕОГРАФИЮ, ТРАЕКТОРИИ И СУДЬБЫ ЛЮДЕЙ



Участие в молодёжном движении РЖД — что оно даёт для профессионального и карьерного роста? Какие знания, навыки и инструменты можно приобрести, став частью молодёжки? С этими вопросами мы обратились к тем, чей карьерно-профессиональный трек в компании «РЖД» во многом сложился именно благодаря участию в молодёжном движении.



Евгений ВЕЙДЕ,
начальник
Дальневосточной
железной дороги

Роль молодёжных проектов ОАО «РЖД» в становлении молодых руководителей трудно переоценить. Как участник одного из первых слётов молодёжи компании отмечу, что именно это мероприятие дало мне мотивацию для карьерного роста. Желание работать и добиваться результатов не осталось незамеченным, в результате доверие руководства Западно-Сибирской железной дороги позволило мне уже в молодом возрасте занять ответственную должность начальника станции Междуреченск, набраться бесценного опыта и получить импульс к дальнейшему профессиональному росту.

В своей повседневной работе, в рамках встреч с коллективами, посещения рабочих мест я всегда нахожу время для общения

с молодыми сотрудниками. Во время таких встреч ребята могут задать мне любой вопрос. Волнует их многое: от вопросов повышения эффективности работы своих подразделений до создания молодёжных пространств и волонтерской деятельности.

Кроме того, всегда стараюсь принимать участие в федеральных проектах, рассказываю о нашей компании потенциальным работникам, молодым и целеустремлённым.

К слову, в 2023 году мы учредили знак «Будущее Дальневосточной магистрали», и самые инициативные молодые работники впервые были отмечены этой наградой.

Уверен, что современный взгляд, смелость в принимаемых решениях и активное участие в инновационных проектах помогут сделать нашу железную дорогу самой лучшей! **Компания «РЖД» — перспективное место работы с выстроенной системой социальных лифтов.** У нас замечательная молодёжь, наша достойная смена!

Я стал руководителем в 27 лет. Конечно, возраст юный, а между тем нужно было и коллективом руководить, внутри которого были люди старше меня, иметь авторитет среди таких же руководителей, как и я сам, и не ударить в грязь лицом перед начальством. И здесь именно участие в молодёжной политике, семинары, тренинги и обучение в целом помогли обрести знания, опыт и уверенность.

У меня есть такое правило: научился сам — научи других. Всё то, чему меня обучают, по возвращению на своё рабочее место я начинаю применять, при этом обязательно

Не во всех компаниях уделяется такое внимание молодым работникам, и этим нужно пользоваться

Евгений ГАРБАРЕЦ,
начальник станции Мга
Санкт-Петербургского центра
организации работы
железнодорожных станций
Октябрьской дирекции
управления движением



делюсь знаниями с коллегами, рассказываю не только о сути обучения, но и о том, как всё было, чтобы наши молодые работники через меня понимали, насколько это масштабно, интересно и необходимо в работе.

Можно быть максимально умным, знать всю нормативную базу и работать без ошибок, но оставаться на одном месте, не расти и не развиваться. Далеко не во всех компаниях уделяется такое внимание молодым работникам, как у нас, и этим нужно пользоваться, я бы даже сказал, быть в социуме: участвовать в молодёжке, стремиться к обучению и развитию, вовлекаться в волонтерские проекты.

Будучи участником «Команды 2030», я попал в интенсивные программы подготовки и обучения. На тот момент это было необходимо, потому что как выпускник университета я понимал, что у меня есть набор инженерных знаний, но управленческих мне не хватает.

Кроме того, молодёжка — это всегда новые контакты, дружеские и профессиональные связи. Всё, что было наработано тогда, сегодня помогает решать многие производственные задачи: ты всегда можешь позвонить и оперативно всё обсудить. Это снимает бюрократические барьеры, отчасти снижает иерархические ограничения и помогает быть более эффективным.

Третий и очень важный момент — это те послылы и установки, которые мы получали от первых лиц компании, приехавших на встречи с нами. Нас учили анализировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях. Несмотря на то, что ты, по сути, находишься на низкой позиции, тебя «выдёргивали» и говорили: смотри, наша компания огромная, масштаб страновой и международный — тебе нужно понимать это. И это очень важно, когда тебе одновременно показывают масштабы и вместе с этим уровень

Дмитрий МЕРКУЛОВ,
заместитель
генерального директора
по организационному развитию
и управлению персоналом
АО «РЖДстрой»



задач и забот руководителей. Вообще, я уверен, что занятие молодёжной политикой — это крутейший управленческий тренажёр, когда у тебя есть право на ошибку.

Сегодня, работая с молодёжью, я это делаю по-честному. Это очень важно, потому что **у молодёжи всегда выше запрос на социальную справедливость**, на честность, а у нынешнего поколения молодых людей он максимально остро стоит, а потому никакого панибратства, только качество и требовательность, как к самому себе.

Нужно всегда помнить, что, если ты не будешь включаться в инициативы один-два-три раза — не стоит ждать отдачи в будущем, тебе ровно этой монетой и отплатят. И ещё: если я в чём-то отказываю, я обязательно объясню почему, чтобы не потерять звёздочек.

Я принимала участие в нескольких слётах молодёжи ОАО «РЖД», а также в интересном проекте компании — «Лидеры перемен». Организаторы проекта подготовили для нас очень полезную и разноплановую программу обучения. Полученные знания продолжаю активно применять в своей текущей работе.

За время обучения у нас сложилась настоящая команда из железнодорожников разных профессий, регионов нашей большой страны. И мы продолжаем с коллегами оставаться на связи, иногда советуемся друг с другом. Также важно, что все программы, идеи, которые мы разрабатывали проектной командой, удалось воплотить в жизнь.

Очень полезным было для меня и взаимодействие с наставником. Я гуманитарий, по специальности — журналист со знанием английского языка, а моим наставником на проекте «Лидеры перемен» был Олег Сергеевич Валинский, на тот момент — заместитель генерального директора ОАО «РЖД» — начальник дирекции



Ирина ШЕЛУДКОВА,
начальник службы
корпоративных коммуникаций
Западно-Сибирской
железнодорожной

тяги. Это было своеобразным профессиональным вызовом для меня — найти какие-то общие задачи, быть полезной наставнику, потому что больше всего я боялась отнять у него время. По предложению Олега Сергеевича мне удалось вместе с командой организаторов из дирекции тяги поучаствовать в работе над программой выставки в Щербинке. И этот опыт был крайне интересен и полезен, пригодился в последующем при организации конференций PRO//Движение.Сибирь в Новосибирске.

Спасибо руководству компании, социально-кадрового блока и всем, кто вкладывает свои силы в развитие и поддержку молодёжи!



Евгений ПОСПЕЛОВ,
первый заместитель
начальника Департамента
социального развития
ОАО «РЖД»

Могу так сказать: если бы я не был активно вовлечён в молодёжную деятельность, я бы, наверное, не находился здесь. По базовому образованию я энергетик и начал свою профессиональную деятельность именно в этой сфере, но сразу включился в молодёжку. Неожиданно руководство предложило перейти в блок управления персоналом, хотя на тот момент я уже был заместителем начальника дистанции по энергетике и тяговым подстанциям.

Ещё одно судьбоносное событие для меня — участие в конкурсе «Новое звено». Мы с командой разработали проект,

получивший в итоге пятое место. Благодаря ему меня заметили в том числе на Свердловской дороге, от которой пришло приглашение занять должность выше текущей на тот момент. Если бы не молодёжка, этого бы не произошло.

При этом всегда нужно помнить, что продвижение невозможно благодаря чему-то одному, а руководителю никогда не добиться результатов без команды единомышленников.

Есть такие известные слова: среда формирует сознание. Однако я уверен, если мы хотим измениться, нужно смотреть не только на ближайшее окружение, но и на то, каким должен быть руководитель в перспективе 5-10 лет.

Я не только работаю с молодёжью, я очень много встречаюсь с ней, разговариваю.

Чтобы добиться высокой должности, нужно много над собой работать, нужно делать больше, чем от тебя ждут.

Станислав АХМАДЕЕВ,
главный инженер
Калининградской дирекции
тяги



Участие в понимании, какие люди приходят в компанию. Мне было важно понять, кто придёт завтра, понять именно в неформальной обстановке: что ими движет, чего они хотят, кем они себя видят дальше. Сегодняшняя **молодёжь готова братья за разные дела, менять профессии: сегодня он движенец, завтра — путеец, а послезавтра уходит в дирекцию тяги.** Для них сегодня Калининград, а завтра Дальний Восток — это нормально. Одним словом, это поколение людей, которое готово меняться и двигаться, и себя я отношу к ним, хотя пришёл в компанию 15 лет назад: Калининград — это уже четвёртый город в моей карьере.

Молодёжь готова менять профессии: сегодня он движенец, завтра — путеец, а послезавтра уходит в дирекцию тяги

Развивать себя, развивать коллег — это самое важное, ведь наш главный капитал — люди.



Станислав СУГАК,
начальник Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД»

Для моего профессионального и карьерного развития участие в молодёжных проектах компании дало очень многое. Начать хотя бы с того, что я сменил направление работы внутри РЖД: был в ИТ, а стал профессионально заниматься молодёжной политикой, потом уже полностью ушёл в HR.

Что даёт молодёжка? Безусловно, ещё большую открытость новому. Именно здесь ты учишься максимально широко смотреть по сторонам, вовне, видеть новые возможности. Также — управление собой и саморазвитие, необходимость

осмыслять то, что ты делаешь. Это тоже было в моём активе, но структурировалось и вошло в постоянную практику именно благодаря молодёжке.

Не менее важны и прикладные вещи — публичные выступления, умение общаться с руководителями, кратко излагать свои мысли. Плюс, возможно, это самое главное — новые контакты и коммуникации с единомышленниками, которые становятся друзьями.

В молодёжке ты учишься максимально широко смотреть по сторонам, видеть новые возможности

Сегодня на своём примере я могу показывать, что в РЖД можно расти и развиваться, для этого есть все возможности, если есть желание.

Подчас жизненные траектории складываются так, что, готовясь к чему-то одному, оно в итоге даёт толчок совсем другому. Мой карьерный путь тому подтверждение: у меня есть опыт работы в международных проектах, в молодёжной политике и внутренних коммуникациях, при этом когда я только пришёл после вуза, мне сказали: слесарем пойдёшь? Для меня это был вызов: я выпускник с красным дипломом — и слесарь?! Однако именно тогда я закончил магистратуру и параллельно обучался в очной аспирантуре.

И сегодня, занимаясь в том числе молодёжкой, мы продолжаем транслировать одно: не нужно бояться пройти все ступени, нужно набрать на них достаточно знаний. Кроме того, наша важнейшая задача — сделать так, чтобы позиция «инженер» звучала совершенно иначе, вернуть ей ценность. Вообще, нам всем, и особенно молодёжи, стремящейся сегодня к 35 годам пройти всю карьерную лестницу, нужно понимать, что линейный уровень руководителей — это тот мощный остов, на котором держится очень многое.

Григорий КОЗЫРЬ,
главный инженер Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»



Молодым ребятам нужно честно себе ответить на один вопрос — чего вы хотите? Самореализации? Успеха? Новых возможностей для изменения системы? Вы хотите служить или хотите получать? Я ещё от деда помню: железная дорога — это служение. И служить придётся интенсивно, при необходимости круглосуточно, причём именно служение своему делу и есть лучшая траектория, чтобы подняться наверх. 📖

Нужно ответить на один вопрос: вы хотите служить или хотите получать?

МОЛОДЁЖКА РЖД НА ВСЕМИРНОМ ФЕСТИВАЛЕ МОЛОДЁЖИ

Железнодорожники – делегаты и добровольцы – станут участниками Всемирного фестиваля молодёжи, в котором примут участие 20 тыс. (!) человек из 188 стран мира.



ВСЕМИРНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ МОЛОДЁЖИ 2024

Стать участником такого масштабного события было непросто. Отбор проходил в несколько этапов: кандидатам необходимо было рассказать о себе, подготовить эссе и записать видеовизитку.

Основная программа — период с 1 по 7 марта в Олимпийском парке на федеральной территории «Сириус», после начнётся региональная программа, в рамках которой иностранные участники посетят более 30 городов России. Программа насыщенная: дискуссии, лекции, путешествия, добровольческие акции и многое другое.

Интерактивное шоу-путешествие «Россия из окна поезда»

Одним из форматов программы Фестиваля является интерактивное шоу-путешествие от компании «Российские железные дороги» — «Россия

из окна поезда». На время участники становятся пассажирами фирменного поезда «Москва — Владивосток», соединяющего две молодёжные столицы России 2024 года, и «отправятся» в путешествие, не покидая территории фестиваля.

По пути следования маршрута пассажиры видят просторы нашей страны, знакомятся с основными достопримечательностями, культурными и туристическими особенностями регионов, приветствуют молодёжь из разных уголков, ну и, конечно, чувствуют романтику железных дорог.

Станция «Фестиваль молодёжи»

На время проведения фестиваля Парк науки и искусств предстаёт перед участниками в виде современного аэровокзального комплекса. Аэропорт символизирует стремительное движение, впечатления и прогресс. В этом пространстве оборудованы «зоны регистрации», «багажные ленты», «зона международного вылета» и многое другое, что можно найти в настоящем аэропорту.

Но прежде чем попасть в аэропорт, участники прибывают на железнодорожную станцию «Фестиваль молодёжи» — площадку Российских железных дорог, где каждый знакомится с достижениями, историей, масштабом и современными технологиями компании. В пространстве работают различные интерактивные стенды, а активности помогают молодым участникам фестиваля лучше узнать друг друга и обменяться контактами.



МОЛОДЁЖКА В ДЕЛЕ



Советы молодёжи РЖД, которых сегодня на железнодорожных магистралях России более 2 тысяч, — движущая сила локальных проектов и точки притяжения активистов. О реализованных инициативах, а также о том, какие задачи решают советы молодёжи на местах, в нашем материале.

«Корпоративная молодёжная политика формирует не только лицо компании и бренда работодателя, но и ответственного гражданина, гармоничную личность, профессионала с сильным карьерным потенциалом, — убеждён **Евгений БРАУЛОВ, первый заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Молодые работники работают над совершенствованием комфортной среды, сохраняют традиции и объединяют поколения».

Важнейшей составляющей молодёжной политики РЖД являются советы молодёжи. Сегодня у советов молодёжи широкий спектр задач — от помощи в процессе адаптации принятых работников до воплощения стратегических проектов холдинга. В режиме непрерывного обмена идеями и опытом активисты молодёжных ячеек в регионах осваивают навыки эффективной командной работы, создания и масштабирования инициатив, способствуют творческой и социальной самореализации молодых сотрудников.

«Молодёжь — будущее компании. Как только бизнес начинает относиться к этому утверждению как к неотъемлемой части перспективного планирования, перед предприятием открываются новые возможности как с точки зрения формирования мотивированного кадрового резерва, так и создания уникальной корпоративной атмосферы, — продолжает Евгений Браулов. — Сегодня наши активисты советов молодёжи выполняют важный по значимости функционал: транслируют повестку, ценности компании и корпоративную культуру, выступают молодёжными наставниками, работают над укреплением горизонтальных связей между сотрудниками, занимаются о непрерывной преемственности поколений».

Возможность обмена опытом и взаимодействие с коллегами по всей стране — безусловное преимущество деятельности советов молодёжи. Но железнодорожники открыты к сотрудничеству и готовы к синергии, принцип «Молодёжная политика — дело государственное» они демонстрируют, приглашая коллег и партнёров из компаний внешнего контура на свои мероприятия, а также принимая активное участие в отраслевых, федеральных и международных событиях, адресованных молодёжи.

Крупнейшей площадкой для обмена опытом между молодыми активистами, работающими как в РЖД, так и на предприятиях внешнего контура, ежегодно становятся слёты молодёжи. В 2023 году Департаментом управления персоналом и Центром молодёжных проектов был организован XV юбилейный слёт молодёжи РЖД, в рамках которого председатели советов молодёжи рассказали о лучших практиках, которые могут быть успешно использованы для развития молодёжных сообществ, независимо от сферы деятельности предприятия и региона.



Евгений Браулов

Одним из флагманских молодёжных проектов сегодня является проект «Молодёжка в деле. Малые дела». Молодые работники предлагают инициативы, которые воплощают на местах на благо своего предприятия, подразделения, коллектива по широкому спектру направлений: профориентация и адаптация, комфортная среда и совершенствование рабочего процесса, таланты на благо компании.

В 2023 ГОДУ БЫЛ ОРГАНИЗОВАН XV ЮБИЛЕЙНЫЙ СЛЁТ МОЛОДЁЖИ РЖД

«Организация деятельности молодёжных сообществ и их вовлечение в решение корпоративных задач — один из ключевых инструментов кадровой политики компании. Молодёжные активисты — это авторы и реализаторы полезных для компании инициатив, — комментирует **Юлия КУШНИРЕНКО, заместитель директора Корпоративного университета РЖД — начальник Центра молодёжных проектов**. — Советы молодёжи — это сообщество вовлечённых, творческих, открытых и неравнодушных молодых работников, которые готовы ежедневно вносить свой вклад в развитие компании. Об этом говорят проекты, которые наши ребята воплощают на местах. Многие инициативы можно масштабировать, поэтому мы всегда их поддерживаем и оказываем необходимое содействие».



Путь в профессию начинается в юности

Юрий ЦЕГЕЛЬНЫЙ,
ведущий технолог отдела по развитию Центральной дирекции управления движением, председатель Совета молодёжи Центральной дирекции управления движением:

Понимая, как важно, чтобы мечта о будущей работе зародилась ещё в детстве, мы придумали и организовали профориентационный квест «Остров профессий» для школьников от 7 до 14 лет. Основные задачи квеста — выявление способностей, обучение навыкам работы в команде, знакомство с железной дорогой и железнодорожными профессиями. Общение с ребятами

происходит в увлекательной игровой форме, это позволяет пробудить интерес к жизни российских железных дорог, дать ребятам возможность пофантазировать: «Какой будет твоя судьба, если ты свяжешь её с РЖД?». Уверены, что таким образом множество классных специалистов ещё в детстве получат путевку в жизнь.

Алексей СЕРЕБРЯКОВ,
помощник машиниста электровоза эксплуатационного локомотивного депо Горький-Сортировочный Горьковской дирекции тяги, председатель Совета молодёжи Центральной дирекции тяги:

Наш проект «Новый взгляд» для студентов отраслевых университетов, колледжей и техникумов — это своего рода мостик от теоретических знаний к реалиям будущей профессии. Проект позволяет на деле убедиться, что ты выбрал правильный путь и твоя специальность, как

и железная дорога в целом, тебе действительно интересны. Мы проводим со студентами агитационные встречи, рассказываем о реальных потребностях Дирекции тяги и предлагаем выбрать одну из существующих проблем в качестве дипломного проекта. Куратором такого проекта является руководитель или молодёжный наставник депо. Он погружает студента в производственные тонкости конкретного участка, вовлекает в жизнь РЖД. В дальнейшем наиболее успешные проекты получают шанс на реализацию, а компания — вовлечённых, мотивированных молодых специалистов.

Сохранение традиций в диалоге поколений

Елизавета ДРЁМИНА,
старший педагог дополнительного образования Тульской детской железной дороги, председатель Совета молодёжи Московской железной дороги:

В 2021 году по инициативе актива молодёжи мы впервые организовали «Битву поколений» — турнир по общедоступным видам спорта, в котором приняли участие студенты отраслевого вуза, молодые железнодорожники и ветераны путей сообщения. Мы намеренно выбрали направления, в которых могут проявить себя все, независимо от уровня

спортивной подготовки: дартс, шахматы, шашки, настольный теннис и подобные. Возможность встретиться за игровым столом, общаться, обмениваться опытом оценили все участники «Битвы поколений»: в 2023 году вместе с агентами ЗОЖ РЖД, представителями профсоюза и местного Совета ветеранов мы провели восемь товарищеских встреч. Сегодня нашу инициативу уже можно назвать полюбившейся традицией, которая продолжает развиваться.



Проект «Уроки цифровой грамотности», Центральная дирекция управления движением

Юрий ЦЕГЕЛЬНЫЙ:

Уроки цифровой грамотности для неработающих пенсионеров — эта инициатива позволила наладить диалог поколений и объединить молодых железнодорожников вокруг большого добровольческого проекта. Наши ребята помогают пожилым людям ориентироваться в современных технологиях, общаться онлайн, получать новые знания, сохранять ментальное здоровье, а иногда решить простые бытовые проблемы, такие как запись к врачу или оплата квитанций. А ветераны, в свою очередь, делятся воспоминаниями об истории РЖД, интересными фактами и традициями, которые достойны нашего внимания и возрождения.



Турнир «Битва поколений», Московская железная дорога



Молодёжные субботники в формате экоквеста, Свердловская железная дорога

Спорт со смыслом

Мария АЛИПОВА,
ведущий инженер по качеству обслуживания
Центра информационно-справочного
сопровождения клиентов Дирекции
железнодорожных вокзалов, председатель
Совета молодёжи Дирекции железнодорожных
вокзалов:

- Мы живём в промышленном регионе, поэтому решили взять на себя реализацию инициатив, связанных с охраной природы. Так, ежегодно мы проводим **молодёжные субботники в форме «Экологического квеста»**. Ребята не просто очищают территорию от мусора, они делятся на команды, выполняют задания, отвечают на вопросы викторины и получают новые знания об экологии, природе родного края, «зелёных» технологиях.

К охране природы будьте готовы

Юлия ПЕРМИКИНА,
специалист по управлению персоналом сектора
реализации молодёжной политики Центра оценки,
мониторинга персонала и молодёжной политики,
председатель Совета молодёжи Свердловской
железнодорожной дороги:

- Ещё одна инициатива, к которой охотно присоединяется молодёжь, это **«Нормы ГТЭ (Готов к труду и экологии)»**. Ребята сдают нормативы в области экологической безопасности и охраны труда, получают коллекционные значки, а в конце каждого года среди активистов ГТЭ мы разыгрываем памятные призы. Думаю, что проект «Нормы ГТЭ» сегодня нужен на любом предприятии!

«Прокачаем» блогеров в своём коллективе

Семён МАСАЕВ,
диспетчер Диспетчерского центра
управления перевозками Красноярской
дирекции управления движением
Центральной дирекции управления
движением, председатель Совета
молодёжи Красноярской железной дороги:

- Мы выпускаем серию видеороликов **«А знаешь ли ты?»**, адресованных новым молодым сотрудникам. Благодаря нашему видеоблогу они легче адаптируются в коллективе, получают информацию о правилах внутреннего распорядка и трудового законодательства, возможностях профессионального развития, инструментах карьерного роста, бонусных программах для сотрудников и т. д. Мы стараемся, чтобы видео были не только полезными, но и интересными и запоминающимися, поэтому проект сегодня является точкой роста не только для новичков, но и для молодых амбассадоров компании.

Алексей СЕРЕБРЯКОВ:

- Видеоблогинг** — хобби, которое захватывает молодёжь по обе стороны монитора. Короткие креативные ролики позволяют легко запоминать и использовать полезную информацию — от рецептов блюд до сложных инженерных решений. Мы придумали использовать видеоролики для профилактики и быстрого устранения неисправностей на участках. Молодые специалисты на практике получают новые компетенции — учатся снимать и монтировать обучающие видео, а рабочие и инженеры железной дороги получают базу знаний для решения производственных проблем.

На работе — в кругу друзей

Мария АЛИПОВА:

- Не первый год наша молодёжка реализует проект **«Тематическая пятница»**, направленный на создание комфортных условий адаптации для новых сотрудников. Мы проводим мероприятия двух типов — для ребят в возрасте до 35 лет и для сотрудников категории «35+». «Тематическая пятница» проходит в непринуждённой обстановке в формате нетворкингов, квизов, игр в «Мафию», основанных

на железнодорожной тематике. Сценарии, геймификацию часто разрабатываем сами и готовы делиться опытом с коллегами — молодёжными советами и специализированными листами по управлению персоналом по всей сети.

Услышать и поддержать

Элина ДАУТОВА,
заместитель начальника отдела документационного обеспечения и контроля службы управления персоналом Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом, председатель Совета молодёжи Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом:

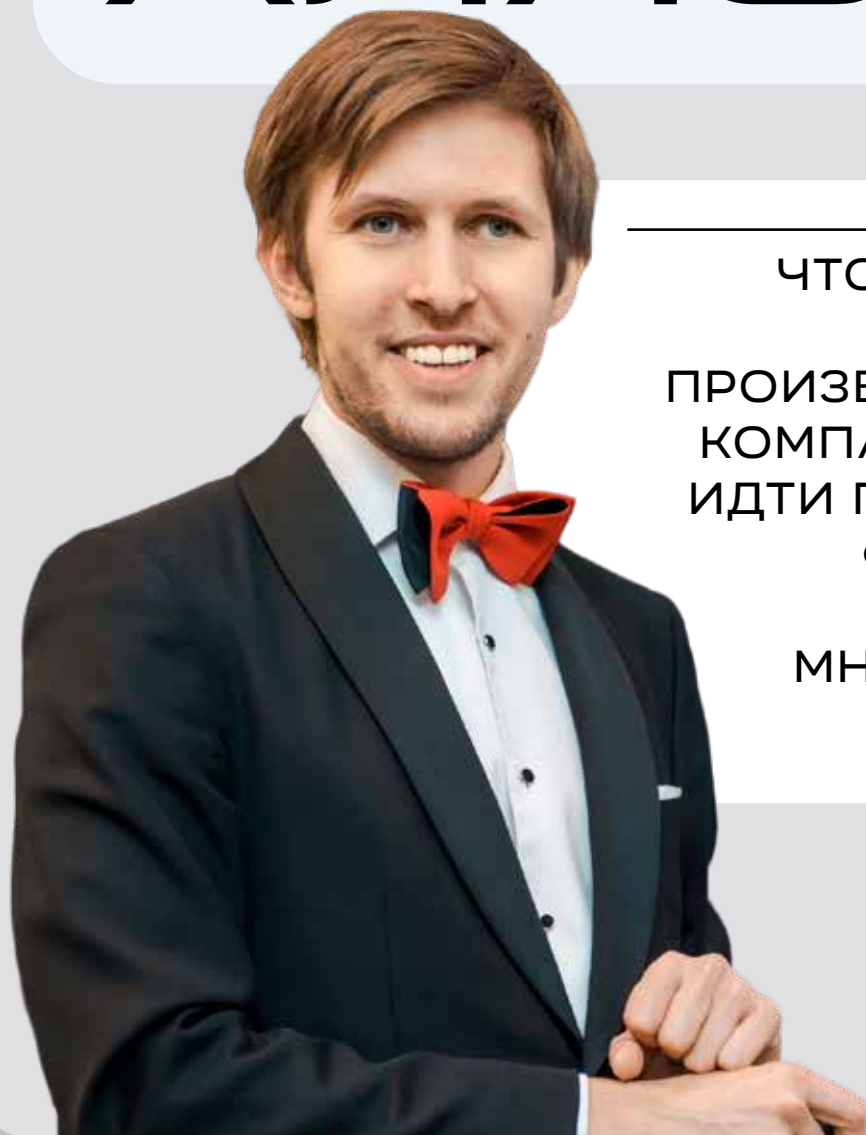
- В 2022 году мы впервые организовали **совместное производственное совещание руководителей Дирекции и молодых активистов**. Подобный формат общения стал традиционным. Благодаря таким совещаниям молодёжь знакомится с первыми лицами Дирекции и компании, а руководители могут оценить перспективных сотрудников в деле. Ценность таких диалогов, в первую очередь, в том, что активисты получают возможность напрямую рассказать о своих идеях, представить проекты по модернизации производства, улучшению условий труда, адаптации и мотивации сотрудников. Это значительно сокращает путь от проработки молодёжных инициатив до их воплощения.



Велопробег в Екатеринбурге, приуроченный ко Дню Победы, Дирекция железнодорожных вокзалов

Основатель Changellenge

АНДРЕЙ АЛЯСОВ



ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ
МОЛОДЁЖЬ,
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
КОМПАНИЯМ НУЖНО
ИДТИ ПРОТИВ ВЕТРА,
ФОРМИРОВАТЬ
УНИКАЛЬНОЕ
МНЕНИЕ О СВОЕЙ
ОТРАСЛИ

Эксперты рынка труда давно говорят о демографической яме и о высочайшей конкуренции за молодёжь. Но какая она, эта молодёжь, чего хочет и как с ней работать? Об этом, а также о том, на что делать ставку производственным компаниям, не входящим в список «модных работодателей», журналу «HR-Партнер» рассказал Андрей АЛЯСОВ, основатель Changellenge, платформы по развитию молодых талантов.

Амбиции и реальная жизнь

Андрей, как вы оцениваете ситуацию на рынке труда?

В России сейчас колоссальная нехватка людей. Это вызвано несколькими вещами. С одной стороны, последствия пандемии, с другой — высокие темпы роста экономики. Она быстро развивается, при этом её эффективность не на пике, и в такой ситуации требуется огромное количество людей. Чуть ли не единственный способ привлечь их — приглашать на работу молодёжь. В ближайшие 3–7 лет потребность в молодых специалистах будет только расти. Мы попали в самую большую за последние 10 лет демографическую яму. Недостаток людей, о котором раньше говорили, сейчас наблюдается абсолютно точно.

Можно ли спрогнозировать, как будет развиваться рынок труда в ближайшие годы? Специалисты с какими навыками будут востребованы в первую очередь?

Я бы выделил три ключевых тренда на рынке труда. Во-первых, цифровизация. Сегодня молодёжь digital native, она с пелёнок в технологиях, и поэтому очень востребована в текущей ситуации.

Во-вторых, необходимость быть гибкими и перестраиваться. Раньше человек мог выбрать профессию и 35 лет в ней работать. Сейчас люди осваивают специальность, 3–5 лет развиваются в этой сфере, затем изучают смежную профессию, делают небольшой карьерный сдвиг — часто это возможно внутри одной компании. Такая трансформация происходит в течение всей жизни.

И в-третьих, изменяется характер взаимодействия сотрудников и компании. Раньше связи с работодателем были бинарными: сотрудник либо работает у него, либо не работает. Сейчас же есть полноценная работа и способы частичной занятости, например, график в 20 или 30 часов, самозанятость. Число людей, которые работают в таком формате, постоянно увеличивается — особенно сильно на этот тренд повлияла пандемия.

Думаю, в ближайшие три года будет наблюдаться такая же острая нехватка людей по большинству категорий найма, в течение

пяти лет система нормализуется, а вот дать точные прогнозы на десять лет не может никто.

Поколение миллениалов постепенно пополняется представителями нового поколения Z. Как в итоге меняется портрет молодого соискателя? С какими жизненными приоритетами, целями, ценностями и ожиданиями от карьеры у молодёжи сталкиваются работодатели?

Этот вопрос поднимал в «Отцах и детях» еще Тургенев. Чем поколения отличаются друг от друга? Ничем и всем одновременно. Я бы говорил не о сильном отличии поколения Z от миллениалов, а о том, что молодёжь обычно смотрит на мир более амбициозно, чем те, кто уже успел поработать и столкнуться с реальной жизнью. Что молодёжь сейчас хочет? Они ищут «клё-ё-вые» возможности, рассчитывают на быстрые и очень большие деньги, требуют гибкости от работодателей. Миллениалы требовали почти то же самое, но без гибкости — ещё не было технологий, которые бы её обеспечили, и до пандемии мало кто думал, что можно работать удаленно.

ЧЕМ ПОКОЛЕНИЯ ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА? НИЧЕМ И ВСЕМ ОДНОВРЕМЕННО

Прежде всего, на мой взгляд, нужно искать точки объединения позиций миллениалов и поколения Z. Думаю, основная проблема разрыва поколений не в их различиях, а в том, что у людей нет подходящих способов общения. Они не идут навстречу друг другу, не могут сблизиться. И это кажется мне ключевой идеей, которую нужно представить людям. Оба поколения мощные, активные, имеют сильные стороны, и нужно их использовать. Но если ставить вопрос именно об особенностях поколения Z, то их сильная сторона — это высокая цифровая грамотность, они очень хорошо разбираются в технологиях, умеют быстро подстраиваться под сложную ситуацию. Они готовы вкладываться, расти и двигать общество и мир вперед.

Профориентация с пелёнок

Андрей, как меняются подходы работодателей в работе с молодёжью?

Сегодня работодатели вкладываются в молодёжь гораздо активнее, чем пару лет назад. В текущей ситуации абсолютно невозможно говорить об обеспеченности компании трудовыми ресурсами на ближайшие 3–5 лет, если нет должного внимания молодым специалистам. Работодатели начинают комплексно смотреть на работу с молодёжной аудиторией. Если раньше организовались только эпизодические

активности в отношении молодёжи, то сейчас невозможно двигаться вперёд без планомерной колоссальной работы во всех направлениях. РЖД отличный тому пример. Компания использует широкую линейку инструментов в работе с молодёжью.

📖 В чём сегодня секрет успеха в работе с молодёжью?

- Работодателям нужно постоянно менять тон коммуникации в соответствии с запросами аудитории. С одной стороны, молодёжь сегодня не очень отличается от «предыдущей», с другой, интересы молодых специалистов меняются. Важно мимикрировать под потребности текущей молодёжи, говорить с ней на одном языке. Это очень масштабная работа, которая требует исследований, способностей и желания.

МОЛОДЁЖЬ ХОЧЕТ «КЛЁ-Ё-ВЫЕ» ВОЗМОЖНОСТИ И РАССЧИТЫВАЕТ НА БЫСТРЫЕ И ОЧЕНЬ БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ

📖 Есть ли какая-то явная отраслевая специфика в том, как компании ищут, нанимают и удерживают молодых?

- Конечно! Ключевое, на что оказывает влияние отраслевая специфика, — это стартовая позиция компании. В некоторых отраслях студенты изначально хотят работать, они многое знают о конкретной сфере, и поэтому она их привлекает. Например, в IT студенты сейчас априори стремятся развиваться. А некоторые отрасли сложны для понимания. Молодёжи непросто понять, как, допустим, строить карьеру в сфере железнодорожного транспорта. Базируясь на таком разделении отраслей, компании должны создавать свои стратегии. Они могут расправлять парус, идти под попутным ветром, как IT, маркетинг или консалтинг. А могут сами направлять свой корабль, искать нужный ветер, ловить его. Сегодня студенты хотят работать и в инженерной сфере, и в финансах, и в банкинге. Но всё же желающих попасть туда не так много, как в IT-компаниях. При этом банковское дело — одна из самых развитых индустрий в стране с точки зрения конкуренции IT.

Самые большие инвестиции в работу с молодёжью делают именно в производственных, инжиниринговых компаниях, в финансовой и банковской сферах. Этим компаниям нужно идти против ветра, формировать уникальное мнение о своей отрасли и компании и активно взаимодействовать с аудиторией. Компании в этих индустриях создают более амбициозные и разносторонние программы, чтобы привлекать как можно больше молодёжи.

ЗАДАЧА РАБОТОДАТЕЛЯ — УБЕДИТЬ СТУДЕНТОВ ПОЙТИ В НУЖНЫЕ ВУЗЫ

К чему это приводит? Взаимодействие с целевой аудиторией начинается чуть ли не со школьной скамьи. Тут задача работодателя — убедить студентов пойти в нужные вузы, сделать работу по профориентации и по набору на программы бакалавриата. Далее компании активно общаются со студентами, чтобы после нужной бакалаврской программы ребята попали на работу именно к ним. Чем больше потребность компании в молодых специалистах, тем раньше их приглашают на работу. Сегодня уже с первого курса проводятся небольшие практики, стажировки, которые помогают студентам в профориентации. А дальше происходит множество других взаимодействий, которые формируют необходимые социальные связи между компанией и потенциальными кандидатами, — именно это склоняет чашу весов к тому, чтобы студент после вуза выбрал определённую компанию.

📖 Андрей, как думаете, не слишком ли сегодня работодатели переоценивают важность работы с молодёжной аудиторией? Не выпадают ли из внимания работники среднего возраста и поколение 50+?

- Наоборот: не только не переоценивают, но даже недооценивают, ведь аудитория не может просто прирастать. Да, проводятся различные активности и для вовлечения сотрудников более старшего возраста, но это, как правило, настолько сложно и тяжело, что просто не даёт желаемого эффекта. Не просто так молодёжь подстраивается и адаптируется быстрее старших коллег. Как бы мы ни хотели вовлечь людей более старшего возраста, у нас не получится кардинально изменить ситуацию.

Смысл работы со старшим поколением в другом. Важно обеспечивать хорошее взаимодействие людей младшего и старшего возраста. Сейчас часто возникают культурные разрывы — и работодателям нужно помогать исправлять их. Как это делать? Через правильные инструменты взаимодействия. Следует развивать в компаниях инклюзивную корпоративную культуру, которая способствует диалогу людей с разными точками зрения. 📖

ГЕРОИ БАМА

ДОСТИЖЕНИЯ НА БАЙКАЛО-АМУРСКОЙ МАГИСТРАЛИ — ЭТО ВСЕГДА ТРУДОВОЙ ПОДВИГ КОЛЛЕКТИВА ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ



Спустя полвека развитие одной из самых крупных железнодорожных магистралей в мире продолжается.

Монтёр пути или дежурный по станции, сигналист или составитель поездов, технолог или машинист электровоза — здесь нет второстепенных должностей, важен абсолютно каждый.

СМОТРИТЕ В СПЕЦИАЛЬНОМ ПРОЕКТЕ LIFE x РЖД:

LIFE.RU/SPECIAL/BAM



ПРО HR, ЛЮДЕЙ И БИЗНЕС

Что было, есть и будет с компаниями и людьми — реальные прогнозы от HR и бизнеса, основанные на исследованиях, в итоговом обзоре от **Натальи ДАНИНОЙ**, главного эксперта hh.ru по рынку труда, руководителя направления клиентской эффективности.

hh

Первый квартал 2024 года — самое подходящее время проанализировать итоги года прошлого, чтобы сформулировать ожидания, риски и надежды на текущий год. Для этого разберём:

- общий экономический контекст
- итоги 2023 года и ожидания от 2024-го
- на чём фокусироваться эйчарам в 2024-м

Средний уровень конкуренции на рынке труда в России — hh.индекс — держится на отметке 3,5 пункта (на момент подготовки материала. — Прим. ред.), что говорит об относительной стабилизации ситуации, то есть в целом на одну открытую вакансию приходилось 3,2 активного резюме — это абсолютный негативный рекорд за всю историю наблюдений hh.ru за рынком труда.

Несмотря на то, что показатель уровня конкуренции и сейчас далёк от нормы, хорошая новость в том, что это некая точка фиксации, ниже которой при отсутствии значимых потрясений на рынке индекс опускаться, вероятно, не будет. Однако о подъёме тоже говорить не приходится: в обозримом будущем больше людей на рынке не появится, и если эйчары с этим фактом уже смирились, то бизнес пока не вполне. Разберём подробнее.

Общий контекст. Макроуровень

Экономика. Российская экономика достаточно хорошо проходит крайне непростой и уникальный период своего развития, однако простым 2024-й едва ли будет. Чем это может грозить бизнесу? Снижением производства и покупательской способности людей, высокой ключевой ставкой и, конечно, меньшими возможностями для инвестиций в людей и производство.

Постиндустриальная демография. Во многих странах мира складывается сложная демографическая ситуация, и Россия в этом плане не исключение. Демография — корень всех тех проблем, с которыми разбираются сегодня и HR-специалисты, и бизнес.

Технологии. Говоря о технологиях, важно учесть два момента. Первый — яркое проявление возможностей генеративного искусственного интеллекта. Отсюда ожидание перераспределения некоторого количества людей в общей структуре занятости. Самый большой риск быть замещёнными роботами, по понятным причинам, у белых воротничков, часть которых работает по инструкциям.

Второй момент связан с получением, созданием и обновлением технологий внутри страны, иными словами, работа над технологическим суверенитетом — одна из важнейших и также непростых задач.

На уровне компаний

Изменение запросов работников. Меняются запросы работников. Люди больше не готовы работать исключительно за деньги, им важно видеть ценность и смысл того, во что они вкладывают силы и время, получать обратную связь, расти и развиваться. И речь идёт не только о высококвалифицированных белых воротничках, для которых работа всегда была наполнена определённым смыслом, но и о представителях рабочего и линейного персонала. Все сотрудники без исключения хотят человеческого отношения к себе и к своему труду. Это своего рода переход от модели винтика производственного процесса к личности.

Разнообразие и инклюзия. Российские компании только в самом начале пути по включению всё большего количества групп людей в производственные процессы, работе с новыми целевыми аудиториями кандидатов (мамы в декрете, люди зрелого возраста, соискатели с инвалидностью, подростки).

НА ОДНУ АКТИВНУЮ ВАКАНСИЮ
ПРИХОДИЛОСЬ

3,2

АКТИВНОГО
РЕЗЮМЕ

Компетенции топ-менеджмента. Чтобы понимать и принимать запросы работников, управлять текущей ситуацией рынка труда и повышать эффективность бизнеса, необходимо развивать менеджерскую команду. Пока же очевидна нехватка стратегических компетенций, а также задержка перехода от тактического менеджмента к стратегическому.

Благополучие сотрудников. Во многих компаниях нет комплексного подхода к этому направлению, как и нет ответов на запросы работников о карьерном росте, финансовом, физическом и эмоциональном благополучии. Хотя это именно та среда, которая позволяет людям находить смыслы в своей ежедневной деятельности, чтобы достигать ожидаемой продуктивности.

Итоги 2023 года. О позитивном

На результаты 2023 года и ожидания от 2024-го посмотрим через призму работодателей по результатам нашего опроса, в котором приняли участие 529 респондентов из ключевых сфер бизнеса.

Положительных моментов много:

- 39% компаний позитивно оценивают своё положение на рынке труда в 2024 году, ещё 43% говорят о стабильности
- у 22% работодателей 2023 год прошёл лучше, чем три последних
- в 35% компаний человекоцентричность всегда была в фокусе бизнеса
- более 60% респондентов отметили, что они повышали зарплаты сотрудникам
- 39% компаний добились улучшения условий труда для работников
- 63% HR-специалистов ожидают повышения окладов и численности персонала в компании в 2024 году
- 83% HR-менеджеров заявили, что в 2023 году у них не было сокращения штата.

С одной стороны, можно порадоваться тому, как бизнес в целом закончил 2023 год. С другой — всем без исключения придётся столкнуться с перетоком людей между конкурирующими сферами и компаниями, учитывая планы организаций по увеличению численности и текущий дефицит кадров на рынке труда. В роли экономического балансира этого самого дефицита выступают зарплаты.

О негативном

Абсолютное большинство респондентов согласны с утверждением, что дефицит кадров останется фундаментальной проблемой рынка труда в 2024 году. Три из четырёх компаний заявили, что в 2023 году увеличились сроки найма. Более чем 70% работодателей стало сложнее искать и нанимать персонал, а у 37% увеличилась текучесть кадров.

В качестве топ-3 внутренних причин дефицита кадров респонденты назвали:

- неконкурентный уровень зарплаты, что грозит компании стать донором людей для рынка труда
- недостаточное развитие бренда работодателя
- непривлекательные условия труда.

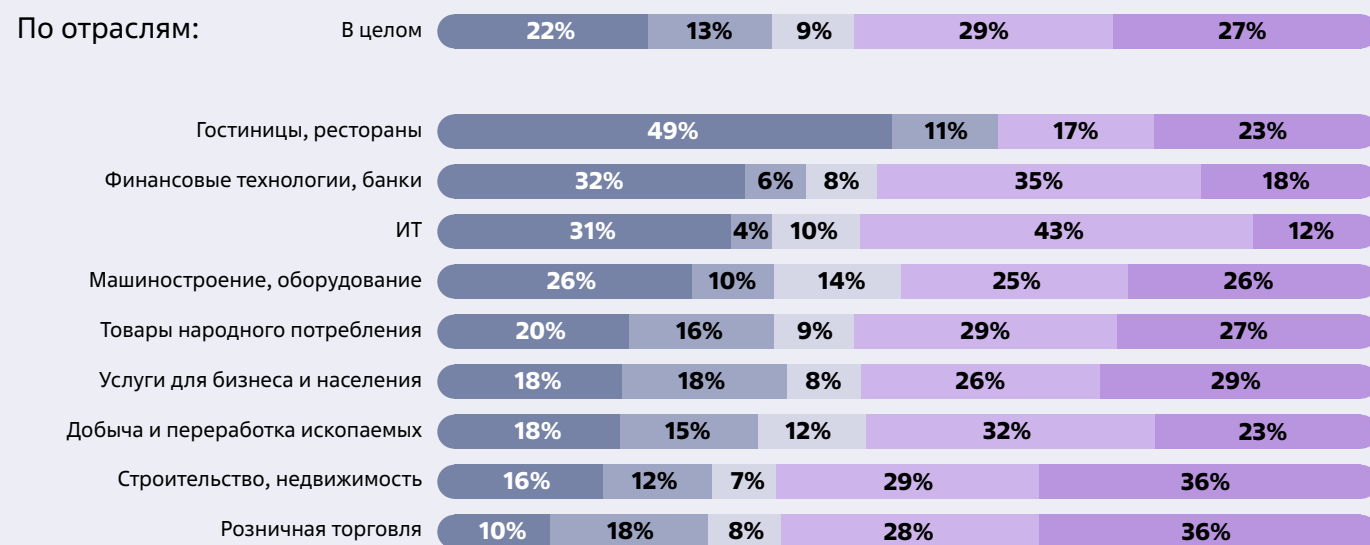
В тройку внешних причин дефицита кадров вошли: внешние события (62%), отсутствие на рынке специалистов с требуемыми навыками (52%) и демография (46%).

В разрезе отраслей

Теперь обратимся к результатам исследования в разрезе разных отраслей и уровней позиций респондентов, чтобы более детально разобрать эти тренды.

2023 ГОД НАИБОЛЕЕ УДАЧНО ПРОШЕЛ ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА (49%). БАНКИ И ФИНТЕХ НА ВТОРОМ МЕСТЕ

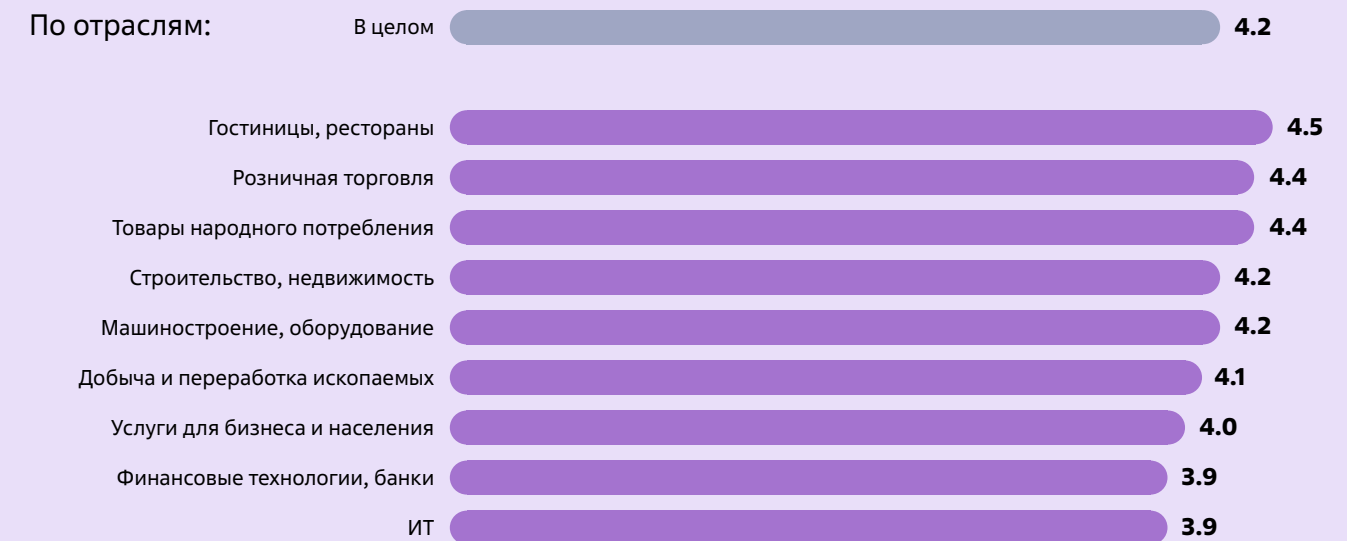
«Как прошёл 2023 год в вашей компании?», %



- Лучше, чем три последних года
- Лучше, чем 2020-й, но хуже 2022-го
- Лучше, чем 2022-й, но хуже 2020-го
- Так же, как 2022-й
- Затрудняюсь ответить

НАИБОЛЕЕ СИЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ ДЕФИЦИТА КАДРОВ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА ОЩУЩАЮТ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ГОСТИНИЧНОГО И РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Средняя оценка. «Насколько в 2023 году вы ощутили дефицит кадров при подборе персонала в вашу компанию по шкале от 1 до 5, где 5 — сильно ощутили, 1 — абсолютно не ощутили?»



Наиболее благоприятно год прошёл для компаний из отрасли HoReCa, и это понятно — люди меньше стали ездить за границу, путешествуют и тратят деньги на развлечения чаще всего внутри страны. На втором и третьем местах — финтех и банки, а также ИТ-компании соответственно.

С подбором ситуация, по мнению работодателей, обстоит значительно хуже.

Теперь про увеличение сроков найма. Если проанализировать, то в лидерах по этому показателю разнообразные производства: товары народного потребления, машиностроение, оборудование, добыча и переработка ископаемых. Хотя компаниям из других отраслей, судя по цифрам, было не сильно проще.

Также мы спросили компании про расширение штата. В целом по рынку сотрудников прибавилось почти в каждой второй организации.

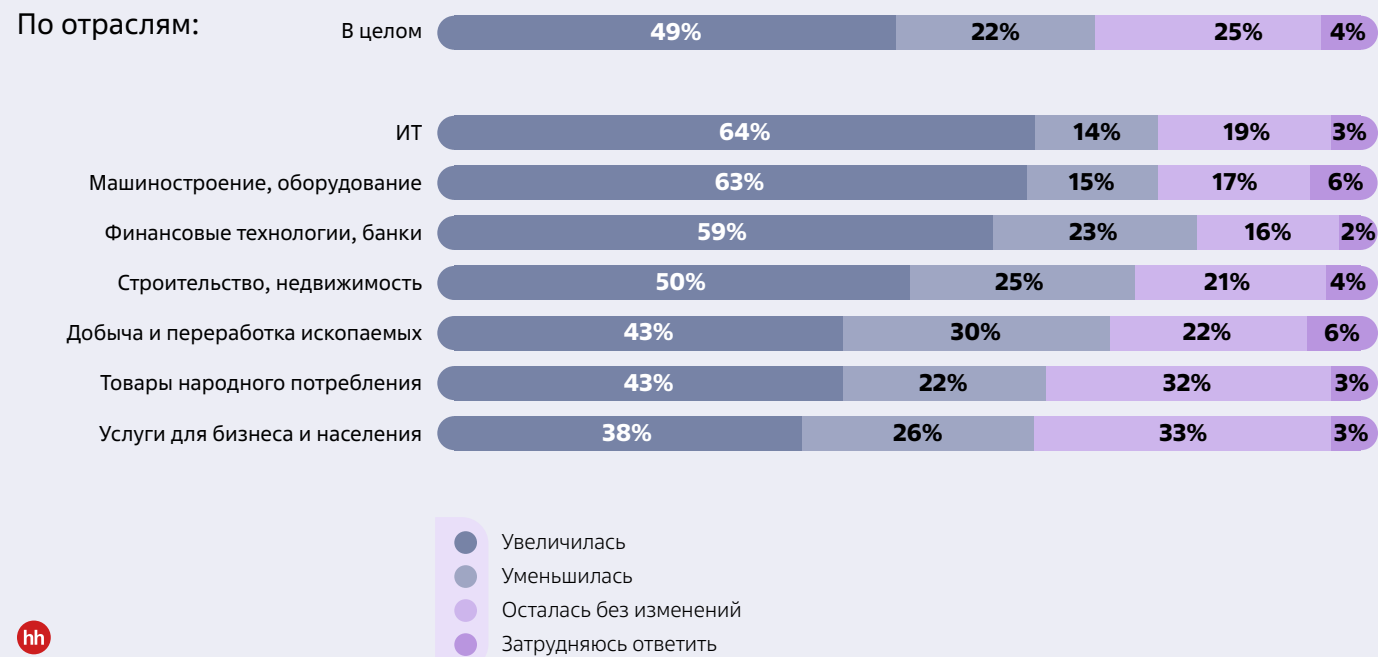
Всего 22% менеджеров и HRD заявили о сокращениях, но увольнения не носили массового характера, речь, скорее, шла об оптимизации и структурном перераспределении людей внутри компаний.

Кстати, в лидеры по расширению штата в 2023 году вышли ИТ-компании, и это легко объяснить: в 2022 году именно ИТ заморозили найм и увольняли людей, тогда как компании остальных отраслей этого в основном не делали. Правда, нельзя сказать, что подбирать эйчарам в ИТ проще, чем остальным.

На второе место по росту численности персонала вышли компании из отрасли машиностроения и производства оборудования. Мощный вклад в это внесли предприятия ВПК, которые оттягивали соискателей с рынка весь 2023 год и будут продолжать в 2024-м, усиливая и без того жёсткую конкуренцию. Одно из подтверждений этого — результаты опроса: четыре из пяти компаний в сфере машиностроения увеличили зарплаты в 2023 году.

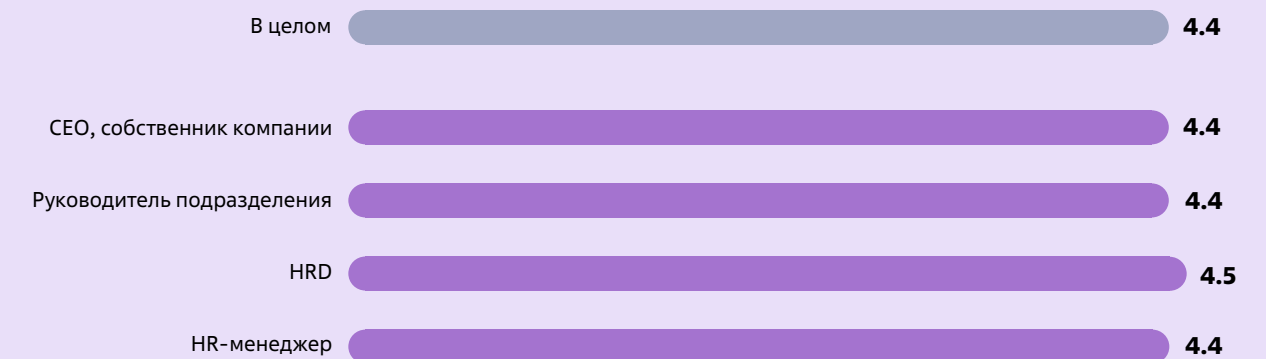
НАИБОЛЬШЕЕ РАСШИРЕНИЕ ШТАТА ПРОИЗОШЛО В ИТ-КОМПАНИИ

Опрос среди HR-менеджеров и HRD. «Что произошло с численностью персонала в вашей компании в 2023 году?»



БОЛЬШИНСТВО РЕСПОНДЕНТОВ АБСОЛЮТНО СОГЛАСНЫ С УТВЕРЖДЕНИЕМ, ЧТО ДЕФИЦИТ КАДРОВ ОСТАНЕТСЯ ФУНДАМЕНТАЛЬНОЙ ПРОБЛЕМОЙ РЫНКА ТРУДА В 2024 ГОДУ

Средняя оценка. «Насколько вы согласны со следующим утверждением: “Дефицит человеческих ресурсов останется фундаментальной проблемой рынка труда в 2024 году” по шкале от 1 до 5, где 5 — полностью согласны, 1 — абсолютно не согласны?»



hh

Ожидания от 2024 года

Удивительная ситуация: несмотря на не вполне позитивный экономический консенсус-прогноз на 2024 год и сложный контекст рынка труда, почти половина руководителей компаний крайне позитивно оценивает положение компании на рынке в 2024 году. Причём подобные цифры встречаются не только в опросах hh.ru, но и в исследованиях консалтинговых компаний.

Для сравнения: в 2021 году только 12% топ-менеджеров смотрели оптимистично в будущий 2022 год, годом позже — в 2022 году — 14%, а сейчас этот показатель вырос в разы и достиг 46%.

При этом дефицит кадров останется фундаментальной проблемой рынка труда в 2024 году и будет главным тормозом экономики в ближайшие несколько лет.

46%
 РУКОВОДИТЕЛЕЙ
 ПОЗИТИВНО ОЦЕНИВАЮТ
 ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ
 НА РЫНКЕ В 2024 ГОДУ

Вместо вывода

Благодаря нашим с вами совместным усилиям бизнес на разных уровнях начал осознавать:

- факт **дефицита людей**, его причины и структуру
- ожидаемую продолжительность периода дефицита** и влияние на экономику компаний (и на экономику страны в целом)
- изменения в запросах и ожиданиях людей** от работы
- необходимость изменений** в парадигме работы с людьми **через человекоцентричность и автоматизацию**, чтобы компании могли расти либо сохранять эффективность.

Что делаем в 2024 году и забираем из 2023 года в следующий (этот план не конечен и будет развиваться):

- следим за ситуацией на рынке и **управляем единой информационной средой внутри компании** на всех уровнях топ-менеджмента
- продолжаем работать над **формированием человекоцентричности** — продвигаем принципы внимательного отношения к сотрудникам, учимся переводить эту историю в деньги (оцифрованная стоимость текучести персонала, найма новых людей, удержания сотрудников и так далее)
- работаем над повышением эффективности собственных HR-команд**: одна задача — бороться с предубеждениями бизнеса и другая, не менее важная, — выходить на новый уровень зрелости HR-процессов.

Это тот контекст, в рамках которого российский HR прожил весь 2023 год: менял подходы к работе, старался разговаривать с бизнесом на его языке, поддерживал людей и процессы. Сейчас же важно не останавливаться и продолжать работу в духе концепции самураев, у которых есть только путь. Путь, полный вызовов и сюрпризов, но определённо интересный и увлекательный. 📖

Заместитель начальника Департамента управления персоналом –
начальник отдела развития руководителей и специалистов ОАО «РЖД»

МАРИЯ САВИНА

С КАЖДЫМ ГОДОМ
ЧЕМПИОНАТ
ПРОФЕССИОНАЛОВ
РЖД БУДЕТ
СТАНОВИТЬСЯ
МАСШТАБНЕЕ,
ТЕХНОЛОГИЧНЕЕ
И УВЛЕКАТЕЛЬНЕЕ

Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД» — самый масштабный конкурс профессионального мастерства среди работников железнодорожной отрасли.

Идея проведения Чемпионата зародилась из необходимости повышения престижа железнодорожных профессий, повышения уровня обеспечения безопасности пассажиров и грузов, развития системы практикоориентированного обучения, а также создания единого стандарта проведения конкурсов профессионального мастерства в компании.

Все задания в рамках Чемпионата выполняются конкурсантами под наблюдением обученных экспертов, которые обеспечивают прозрачность оценки по объективным критериям, а сами конкурсы проводятся на боевой железнодорожной инфраструктуре, что добавляет зрелищности и сложности конкурсным заданиям.

Для
2 ТЫС.
УЧАСТНИКОВ
ФИНАЛА
БЫЛО ПОДГОТОВЛЕНО
450
ТЫС. КВ. М
КОНКУРСНОЙ
ТЕРРИТОРИИ

Сергей САРАТОВ,
начальник Департамента управления
персоналом ОАО «РЖД»:

Чемпионат даёт работникам уникальную возможность на деле проверить свои практические навыки в сложных и нестандартных производственных ситуациях, а также заявить о себе как о профессионале своего дела.



Олег Белозёров, глава РЖД, и Евгений Дячкин, вице-президент ВТБ, на финале Чемпионата профессионалов РЖД

Финал Чемпионата: как это было

С 2020 по 2023 год в компании было разработано более 30 комплектов конкурсной документации и проведено свыше 420 региональных этапов. Всего в них приняло участие около 10 тыс. работников компании, из которых для участия в финале были отобраны победители и лучшие оценивающие эксперты.

Для проведения финала и размещения 2 тыс. участников требовалось подготовить соответствующую инфраструктуру. Почти 15 тыс. часов было затрачено на строительство и ремонт конкурсных площадок, которые расположились на территории в 450 тыс. квадратных метров. Специально к финалу были реконструированы исторические цеха эксплуатационного локомотивного депо Екатеринбург-Пассажирский в центре Екатеринбурга, отремонтированы станция Шарташ, учебный центр и производственный кластер «Пилотная, 17», благоустроены площадки детской железной дороги и кванториума.

Отдельно хочу отметить, что вся инфраструктура, которая была подготовлена для проведения финала, сейчас функционирует как часть производственной инфраструктуры Свердловской железной дороги. Сегодня учебный центр на станции Шарташ — это передовой центр тренажёрного оборудования и образцовый образовательный объект профессионального обучения. Площадка Депо стала местом проведения молодёжных и волонтёрских форумов,

дней адаптации молодых работников, сетевых школ, а также встречи мэра Екатеринбурга с работниками ОАО «РЖД». Летом 2024 года здесь пройдёт III Форум корпоративных университетов России, участниками которого станут руководители и специалисты корпоративных университетов и академий компаний, топ-менеджмент крупного российского бизнеса, представители образовательного сообщества. Мероприятие состоится в рамках развития российского профессионального сообщества в области корпоративного бизнес-образования. В ближайшем будущем на базе чемпионатных площадок будет создана библиотека для работников, студентов и пенсионеров железнодорожного транспорта, зона молодёжного пространства, центр рационализации «Точка кипения».

И несмотря на такое колоссальное развитие инфраструктуры, в центре внимания чемпионатного движения всегда наши работники. По итогам сложных конкурсных испытаний финала 180 конкурсантов и 40 главных экспертов получили медали из рук первых руководителей компании и денежную премию. 20% победителей и главных экспертов включены в кадровый резерв. Всего за полгода, прошедшие с момента проведения финала, более 110 его участников получили продвижение по службе.

По сути, Чемпионат стал одним из эффективных социальных лифтов компании, который позволяет расти профессионально, получать новые навыки и с лёгкостью справляться с нестандартными ситуациями, а в результате двигаться по карьерной лестнице. Этот эффект ощутили не только победители финала, но и участники региональных этапов.

15 ТЫС.
ЧАСОВ

УШЛО НА МОДЕРНИЗАЦИЮ И РЕМОНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ФИНАЛА ЧЕМПИОНАТА

Алексей ЗАТОПЛЯЕВ,
заместитель начальника Дирекции тяги по кадрам и социальным вопросам:

Для нас Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД» был по-настоящему увлекательным, с одной стороны, а с другой — очень сложным мероприятием, к которому Дирекция тяги готовилась несколько лет. Необходимо было решить две основные задачи: привести объекты в современное эстетическое состояние и развить инфраструктуру, а также качественно подготовить конкурсантов и экспертов.

Вклад Дирекции тяги в развитие инфраструктуры конкурсной площадки был одним из самых больших: это и капитальный ремонт зданий, и специально изготовленные тренажёрные комплексы.

Много сил было направлено на подготовку участников конкурса, ведь наши работники — это Профессионалы с большой буквы. И задания должны быть соответствующие. Для их разработки был задействован весь богатый производственный опыт и креативность рабочей группы. Мы не только оценивали базовые навыки и знания, но и раскрывали потенциал конкурсантов, погружая их в нестандартные ситуации, с которыми им не приходится сталкиваться в своей ежедневной работе.

За пять дней соревнований участники продемонстрировали свои теоретические знания инструкций и правил технической эксплуатации железных дорог, показали навыки выявления неисправностей в локомотиве, доказали, что умеют виртуозно управлять поездом на незнакомом участке, продемонстрировали своё мастерство в маневровых передвижениях, эвакуации из кабины машиниста, тушении пожара и оказании первой помощи пострадавшему.

Конкурсные задания были оценены на высоком уровне как участниками, так и зрителями. Как мы это поняли? Очень просто — эмоции! Эмоции на лицах людей от зрелищности конкурсной площадки Дирекции тяги, их нельзя подделать, они были непередаваемые, восторг и восхищение!

Трансляция и передача лучших практик, умений и опыта — самая главная задача наших профессионалов Дирекции тяги!

Олег ЩУКИН,
заместитель начальника Горьковской железной дороги по кадрам и социальным вопросам:

Статус участника, эксперта или победителя финала Чемпионата — определённый знак качества. Это значит, что работник не только профессионал своего дела, лучший из лучших, но и активный, интересующийся человек, не боящийся сложных задач и вызовов. Именно эти качества были важны для меня при отборе кандидата на должность начальника Казанской детской железной дороги. Им стал Игорь Черемнов. Когда я принял решение о его назначении, в том числе опирался на то, как он показал себя в качестве эксперта во время финала.



Участники направления «Техническое обслуживание и ремонт контактной сети железнодорожного транспорта»

Галина ИСЛЯМОВА,
заместитель начальника Дирекции железнодорожных вокзалов:

Все участники Чемпионата профессионалов получили огромный профессиональный опыт. Конечно, отбор прошли самые лучшие, но в период подготовки и проведения конкурсных модулей день за днём дежурные помощники, начальники вокзалов, эксперты вновь и вновь анализировали, «проигрывали» сложные производственные вопросы, учились с опорой на нормативные документы быстро и чётко реагировать в нестандартных ситуациях, делились накопленным опытом. За время конкурса багаж профессиональных знаний наших работниковкратно вырос. Сегодня мы уверенно можем сказать, что Чемпионат способствует большему развитию профессионализма, кругозора, стрессоустойчивости, готовности к карьерному росту.

Мария ГУРОВА,
ведущий специалист Департамента пассажирских перевозок:

Участие в Чемпионате профессионалов в качестве главного эксперта компетенции «Клиентоориентированный сервис на железнодорожном транспорте» — это колоссальный, многогранный опыт, в котором переплетены доскональное знание своего дела, умение систематизировать и структурировать информацию, способность находить общий язык с разными людьми и справляться с нестандартными, порой стрессовыми ситуациями. Я начинала эту деятельность в должности дежурного помощника начальника железнодорожного вокзала «Олимпийский парк» Северо-Кавказской региональной дирекции железнодорожных вокзалов. Задача была интересная и непростая, моя работа была высоко оценена, и я получила приглашение перейти на работу в Департамент пассажирских перевозок, курирующий весь пассажирский блок в нашей компании. Считаю это отличным личным результатом.

Чемпионат профессионалов: будущее

Несомненно, финал — важная веха в истории Чемпионата, но это только начало. Для согласованного проведения и принятия консолидированных решений по его развитию был создан Организационный комитет под председательством Сергея Кобзева, первого заместителя генерального директора ОАО «РЖД».

Руководством компании определён чемпионатный цикл: один год — региональные этапы, второй — финал.

С 2024 года региональные этапы сменяют формат проведения:

- В линейку Чемпионата попадают исключительно те конкурсные направления, которые прошли процедуру аккредитации в Организационном комитете. Так, в 2024 году будет представлено более 60 конкурсных направлений (для сравнения: 2023 год — 42 конкурсных направления). Это сделано для того, чтобы увязать чемпионатное движение с актуальной производственной повесткой компании и соответствующими целями развития персонала.

- Внимание к Чемпионату растёт — в 2024 году к проведению заявлены более 500 региональных конкурсов с общим охватом более 12 тыс. человек. Для сравнения: эти показатели превышают суммарные результаты 2020–2023 годов! Конкурсы действительно становятся неотъемлемой частью нашей корпоративной культуры.
- Ранее конкурсы каждого инициатора проводились отдельно друг от друга, но начиная с 2024 года они будут проходить одновременно в рамках регионального этапа. Консолидированное проведение позволит сделать мероприятия более масштабными и значимыми для работников.

В связи с новыми подходами в организации региональных этапов и Чемпионата в целом значительно увеличился объём задач.

Имея опыт и знания, полученные в ходе проведения финала, Департамент управления персоналом будет оказывать всестороннее методологическое сопровождение и помощь в организации региональных этапов:

- Обновлено Положение о подготовке и проведении Чемпионата профессионалов ОАО «РЖД», в котором закреплены все основные изменения и ключевые моменты организации Чемпионата.
- Выпущены методические рекомендации по проведению региональных этапов, включая дорожную карту по их подготовке и формированию сводной сметы затрат.

**В 2024 ГОДУ СОСТОЯТСЯ
500+
РЕГИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ**

- Совместно с Проектно-конструкторско-технологическим бюро по системам информатизации — Центром цифровых технологий ОАО «РЖД» дорабатывается онлайн-платформа, которая позволит формировать индивидуальное расписание каждого участника и рассчитывать общую занятость объектов инфраструктуры. Онлайн-платформа поможет спланировать загрузку общих мест пользования, избежать очередей на вход и в зоне питания, нежелательных простоев оборудования, а также равномерно распределить работу каждого участника в течение дня.
- Составлена программа обучения экспертов. В Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» размещены курсы по разработке конкурсных направлений и правилам проведения конкурсов. Кроме того, по запросам инициаторов могут быть организованы очные тренинги для экспертов.
- Для синхронизации Чемпионата и требований, предъявляемых к персоналу в компании, разработана новая методика составления схем оценки конкурса. Она позволяет упростить и ускорить процесс разработки конкурсной документации, повысив её качество и увязав конкурсы Чемпионата с моделями профессиональных компетенций компании.

До следующего финала Чемпионата ещё полтора года, но подготовка уже начата. По решению Олега Белозёрова, главы РЖД, второй финал Чемпионата профессионалов ОАО «РЖД» пройдёт в международном формате с приглашением партнёров из стран СНГ. Сейчас ведётся работа по актуализации конкурсных заданий, которые были бы одинаково интересны и работникам компании, и приглашённым гостям. Так как количество конкурсов и их участников увеличится, уже сегодня идёт работа по определению необходимых площадок, разрабатывается дорожная карта ремонтных работ и их благоустройства.

Чемпионат уже стал значимой частью системы подготовки работников в ОАО «РЖД». Уверена, что с каждым годом он будет становиться масштабнее, технологичнее и увлекательнее для участников, а наши производственные подразделения в полной мере ощутят эффект от участия работников в соревнованиях в качестве экспертов и конкурсантов, выстроив комплексную систему их подготовки и последующей передачи практического опыта и навыков.



Иван КОЛЕСНИКОВ,
заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»
(на момент проведения финала
Чемпионата в 2023 году —
начальник Свердловской
железнодорожной дороги):

- Чемпионат уникален по масштабу, количеству участников и смыслам. Хочу поблагодарить департаменты, центральные дирекции за командную работу. Сплочённость позволила создать уникальную инфраструктуру: были не просто сохранены уникальные секции старинного депо, их историчность, но и десятилетиями наработанный профессиональный уют.



Павел БУРЦЕВ,
начальник Свердловской
железнодорожной дороги:

- Безусловно, Чемпионат профессионалов с участием зарубежных коллег и партнёров способствует укреплению международных связей, повысит престиж железнодорожных профессий, поможет развить профессиональные компетенции участников. Свердловская железная дорога обеспечит высокий уровень подготовки конкурсных площадок, создаст комфортные условия и атмосферу поддержки для участников и гостей Чемпионата профессионалов ОАО «РЖД».



Сергей САРАТОВ,
начальник Департамента
управления персоналом
ОАО «РЖД»:

- Будущим организаторам и участникам я желаю смелости, неисчерпаемой энергии и настоящей профессиональной удачи: проявляйте себя, удивляйте нестандартными решениями. Будет сложно и интересно! 📌



Участники направления «Обслуживание железнодорожного пути»

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД:

РАЦИОНАЛЬНЫЙ БАЛАНС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗНАНИЙ



Слушатели университета изучают технологию погрузки угля в Кузбассе

Ключевой фактор успеха современного корпоративного университета — способность меняться, реагируя на требования бизнес-среды и технологий. Сегодня таким требованием является обеспечение баланса программ повышения уровня профессиональных знаний и развития управленческих компетенций. Как эту задачу решает Корпоративный университет РЖД — в нашем материале.



На этапе создания Корпоративного университета РЖД, почти 15 лет назад, в качестве его ключевой цели было определено развитие управленческих и лидерских качеств руководителей. Но время шло, задачи и запросы производства, технологий и бизнеса менялись, поэтому несколько лет назад образовательный портфель университета стал прирастать программами, в содержании которых представлены не только управленческие, но и профессиональные компетенции.

Стартом этой работы в 2020 году стал комплекс программ под общим названием «Функциональный менеджмент». В них 30% — универсальные управленческие знания, а 70% — связаны с профессиональной спецификой той или иной вертикали железнодорожного транспорта: управление движением, инфраструктура, тяга, логистика, строительный комплекс, информационные технологии, экономика и финансы.

Это был лишь первый шаг команды Корпоративного университета РЖД в сторону профессиональной тематики, на котором, безусловно, нельзя останавливаться — технологии столь динамично развиваются, а значит, необходимы новые образовательные проекты в этой сфере.

Встречные стажировки: обмен опытом в масштабах сети

Для железнодорожной отрасли всегда важны преемственность и традиции, здесь всегда с особым вниманием относятся к обучению своих работников, а принцип обмена опытом, изучения передовых практик является одним из ключевых.

«Мы решили дать новый импульс этой традиции, разработав программы встречных стажировок руководителей, — говорит **Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД**. — Ещё до того, как этот проект стартовал, у нас уже был большой опыт организации международных технологических визитов, участники которых посетили десятки производственных объектов на железных дорогах разных странах. Но когда мы стали перестраивать свой образовательный процесс в условиях пандемии, мы посчитали интересным и важным тиражировать

УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА — В НЁМ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ НЕ ТОЛЬКО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКИ, НО И ПАРТНЁРЫ, И КЛИЕНТЫ КОМПАНИИ

такую практику и внутри России, ведь сеть железных дорог простирается от Дальнего Востока до Калининграда, и есть огромное количество передовых предприятий и технологий, опыт которых должен тиражироваться и внедряться в масштабах сети. Именно такой подход позволяет сформировать единое видение построения эффективности работы железных дорог».

В конце 2022 года стартовал новый проект в области комплексного развития профессиональных компетенций — встречные стажировки управленческих команд железных дорог, в ходе которых руководители различных производственных вертикалей одной дороги в течение нескольких дней посещают железнодорожные объекты и производственные площадки другой дороги, знакомятся с особенностями технологического процесса.

Стажировки проходят очень динамично: за 4–5 дней их участники знакомятся с целым рядом предприятий железнодорожного транспорта, видят работу портов изнутри, посещают производственные площадки, заводы, месторождения, на которых так просто не оказаться, изучают «начинку» современных технологий. «За один день наши слушатели преодолевают огромные расстояния, всё начинается ранним утром и продолжается до позднего вечера, — добавляет Роман Баскин. — И, конечно, самое важное — это возможность общения, когда можно буквально на месте обсудить существующие технологические проблемы, посмотреть на них свежим взглядом и найти решение».

«По своей сути стажировки — это программы по изучению опыта и лучших технологических, производственных и управленческих практик, — уточняет **Андрей ШОБАНОВ, заместитель директора Корпоративного университета РЖД по учебно-методической работе**. — РЖД — географически распределённая компания, часто коммуникации происходят удалённо, что подчас мешает конструктивному поиску совместного решения той или иной задачи. И это тоже одна из причин появления такого образовательного проекта — в условиях нарастающих масштабов задач, а также в контексте развития Восточного полигона, дать возможность железнодорожникам





Слушатели университета в сталеплавильном цехе «Евраз»

объединиться, сформировать единое понимание технологий работы ключевых партнёров компании: промышленных предприятий и портов».

В первом, пилотном, этапе программы приняли участие команды двух железных дорог — Дальневосточной и Западно-Сибирской. Коллективы этих дорог, находясь в тысячах километрах друг от друга, решают одну транспортную задачу: на Западно-Сибирской магистрали грузопотоки зарождаются, а дальневосточники обеспечивают их «погашение» и передачу грузов партнёрам компании, морским портам.

«Таким образом мы выстраиваем программу по всей технологической цепочке от точек зарождения грузопотоков до точек их погашения и именно на тех направлениях, на которых сегодня сеть железных дорог испытывает наибольшую нагрузку, — добавляет Роман Баскин. — А детальное изучение этой цепочки позволяет её участникам посмотреть на свою работу глазами смежников, клиентов и партнёров».

Обратная связь участников программы и её результаты показали, что такой формат взаимодействия необходимо масштабировать, поэтому в 2023 году было принято решение: руководители припортовых железных дорог — Северо-Кавказской, Октябрьской, Калининградской — должны побывать в гостях друг у друга и обязательно на Западно-Сибирской магистрали, которая является генератором грузопотоков. Суммарно во всех стажировках приняли участие более 100 руководителей — заместители начальников дорог, руководители служб,

крупных предприятий всех вертикалей — движения, тяги, инфраструктуры, фирменного транспортного обслуживания. Причём каждый из них в определённый момент становится принимающей стороной, то есть полноценным участником команды организаторов стажировки.

Уникальность этого проекта ещё и в том, что в нём принимают участие не только железнодорожники, но и партнёры РЖД, заказчики транспортных услуг, грузоотправители и грузополучатели. А принцип «Одна парта — одна культура», сформулированный в Корпоративном университете ещё в 2017 году, позволяет интегрировать клиентов в подобные образовательные программы. В результате вместе с железнодорожниками «за одной партией» находятся металлурги, угольщики, портовики, то есть те, кто решает общие логистические задачи.

ВЫСТРАИВАЮТСЯ ЕДИНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ФОРМИРУЮТСЯ ИНЫЕ СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКАМИ И КЛИЕНТАМИ, А ТАКЖЕ МЕЖДУ САМИМИ ЖЕЛЕЗНЫМИ ДОРОГАМИ

«Выстраиваются единые технологии, формируются иные схемы взаимодействия между железнодорожниками и клиентами, а также между самими железными

дорогами, — комментирует такой подход Андрей Шобанов. — За одной партией сходятся разные управленческие культуры, как индивидуальные, так и коллективные, в результате, среди прочего, вырастает ценность решения, которое появляется на выходе».

Безусловно, каждая стажировка выстраивается в соответствии со своей методической логикой, ведь задача не просто приехать посмотреть: необходимо выстроить тематику встреч, определить объекты посещения, среди которых не только предприятия железнодорожной отрасли и промышленные предприятия, но и логистические объекты, терминалы, порты, инновационные компании других отраслей. При этом в финале каждой стажировки её участники подводят итоги, обмениваются идеями, которые они почерпнули у своих коллег, и теми сквозными технологическими решениями, которые можно внедрить в свою деятельность.

«Технологические стажировки позволяют обмениваться опытом, изучать инженерные решения коллег и после внедрять эффективные технологии на местах, — говорит **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — У руководителей железнодорожных предприятий и служб формируется комплексное понимание перевозочного процесса, роли и специфики участия каждой дороги в нём, достижений и узких мест в используемых технологиях. Формируется сеть деловых контактов как внутри компании, так и с основными партнёрами, что облегчает дальнейшую выработку эффективных решений и минимизацию проблемных вопросов».

Теория и практика для движущихся

Преимуществом в разработке образовательных проектов Корпоративного университета РЖД, когда одна программа является своеобразной точкой отправления или частью другой, когда успешные разработки не ставятся на полку, а развиваются и дорабатываются дальше — это действительно тот подход, благодаря которому родился сложный, но интересный проект в области профессиональных знаний.

Речь о программе «Академия управления движением», открывшей новый этап в развитии инженерных, технологических знаний руководителей, реализации которой был посвящён практически весь 2023 год. Наряду с получением знаний её ключевой задачей является совершенствование системы подготовки кадрового резерва компании: её участники — это 30 прошедших специальный отбор перспективных начальников внеклассных железнодорожных станций и центров организации работы станций, являющиеся кандидатами в горизонте 10 лет на ключевые управленческие позиции в производственном блоке компании.



Евгений ВЕЙДЕ,
начальник
Дальневосточной
железнодорожной

Несмотря на большие расстояния, Дальневосточная и Западно-Сибирская железные дороги тесно связаны. Это единые технологии начала и окончания рейса. Участники стажировки увидели, как работают станции назначения составов, как формируется порожний рейс, который пойдёт в направлении Западно-Сибирской дороги, и какие с этим связаны трудности. Я очень рад, что благодаря стажировке удалось наладить контакт между железнодорожниками двух дорог, познакомиться со спецификой работы и теперь напрямую, через личное общение выстраивать технологии от начала рейса и до конца.



Александр ГРИЦАЙ,
начальник Западно-
Сибирской железной
дороги:

При организации программы стажировки мы старались максимально познакомить коллег со спецификой работы магистрали, показать, как зарождается поток, который в дальнейшем пойдёт в их направлении. Сегодня фокус управленческих решений руководителя любого уровня должен быть направлен не только на внутридорожные вопросы — важно мыслить в масштабах всей сети. Польза встречных стажировок очевидна — они способствуют повышению уровня взаимодействия и выработке новых полезных идей, которые позволят компании двигаться дальше.

«Во многом именно опыт встречных стажировок руководителей железных дорог определил структуру этой программы, — делится Роман Баскин. — Я как инженер-движенец очень хорошо знаю, какие знания забываются, утрачиваются, когда проходит 5–10 лет после окончания вуза, но они, безусловно, остаются важны для более высоких должностей в управлении перевозочным процессом в масштабах всей сети».

Концепция обучения заключалась в решении нескольких ключевых образовательных задач: это и обновление фундаментальных инженерных знаний о теории управления движением поездов, и отработка практических навыков организации эксплуатационной работы на сетевом и дорожном уровне, и изучение опыта железнодорожных предприятий, и возможность увидеть специфику взаимодействия с крупными клиентами и партнёрами компании.

Программа включала шесть недельных тематических модулей, каждый из которых проводился в разных географических точках сети железных дорог: слушатели побывали в Москве, Новосибирске, Ерунаково, Новокузнецке, Владивостоке, Находке, Иркутске, Екатеринбурге, Верхней Пышме, Челябинске, Усть-Луге и Санкт-Петербурге. Кроме того, была и межмодульная работа над проектными идеями.

В партнёрстве с шестью железнодорожными вузами — РУТ (МИИТ), СГУПС, ДВГУПС, ИргУПС, УргУПС, ПГУПС — были отработаны 12 инженерных тем из арсенала «движенческой» науки, среди которых график движения и план формирования грузовых поездов, организация местной работы, полигонные технологии, управление тяговыми ресурсами и планирование «окон», техническое нормирование эксплуатационной работы, а также вопросы мультимодальных перевозок и пассажирская работа в агломерациях.

В практической части каждого модуля программы слушатели изучили особенности управления каждой из семи железных дорог, на которых проходило обучение. Разнообразие технологических условий было одним из определяющих критериев в построении географии программы. Кроме детального изучения на местах технологической работы диспетчерских центров управления



Посещение Владивостокского морского торгового порта

перевозками, станций, депо, слушатели познакомились с опытом коллег из внешнего контура: изучали технологии портов Находка, Восточный, Усть-Луга; посетили Талдинский угольный разрез, локомотивостроительные и локомотиворемонтные заводы, металлургический завод «ЕВРАЗ», Иркутский авиационный завод, диспетчерский центр Московского метрополитена и центр управления логистикой «Газпромнефть» и даже инновационный офис «Яндекс».

Для обучения движенцев были выбраны самые опытные и квалифицированные преподаватели шести отраслевых вузов — представители профильных факультетов и кафедр.

Сергей Кобзев, первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД», перед началом каждого модуля давал необходимые установки преподавателям с акцентом на наиболее значимые и актуальные знания в сфере управления перевозками.

Изучение теории шло вместе с реальной практикой: вузовские лекции в обязательном порядке дополнялись встречами с экспертами Центральной дирекции управления движением. Такой методический подход стал полезным не только для слушателей, но и для преподавателей.

Кроме работы с «движенческой» теорией и практикой, состоялась серия лекций и мастер-классов руководителей департаментов финансово-экономического и социально-кадрового блока РЖД, перед слушателями выступали начальники дорог и их заместители, заслуженные ветераны — легендарные руководители стальных магистралей. Вместе с представителями отраслевой науки железнодорожники обсуждали современные технологии в области виртуальной сцепки и интервального движения.

«В этой программе совпало всё: мотивированные кураторы, профессиональная и увлечённая команда Корпоративного университета РЖД, инициативные и открытые начальники магистралей и руководители принимающих станций, — отмечает Сергей Саратов. — По количеству регионов, вузов и объектов «Академия управления движением» стала, возможно, единственным в своем роде и уникальным по масштабу примером образовательного и промышленного туризма. Слушатели «Академии» — это кадровый резерв РЖД на ближайшие 7–10 лет, и я уверен, что программа задала каждому из них карьерную траекторию. Всех, кто прошёл обучение, мы будем держать в поле зрения».

Создание эталонных программ

Опыт реализации «Академии управления движением» стал очень полезным для перехода к следующему этапу — созданию в Корпоративном университете РЖД комплекса эталонных, типовых программ повышения профессиональной квалификации руководителей для их передачи железнодорожным вузам.

Действительно, после студенческой скамьи часть знаний неизбежно теряет свою яркость, устаревает, и их необходимо поддерживать в актуальном, «горячем состоянии». В этой важной задаче есть свои трудности. Так, с одной стороны, железнодорожный транспорт — это огромное множество профессий и направлений: инженерно-технологические, экономические, информационные, юридические. А с другой, железная дорога работает по единым правилам и технологиям, а значит, программы обучения должны обеспечить единство знаний всех аспектов перевозочного процесса. При этом содержание таких программ должно быть выверено, а качество учебного материала и педагогический уровень преподавателей — соответствовать тому опыту и знаниям, который есть у взрослых слушателей, за плечами которых профессиональный путь от молодого специалиста до руководителя.

Создание таких эталонных программ — задача, требующая комплексного подхода, и тренд на усиленное развитие профессиональных компетенций подтверждает это. Реализация этой масштабной задачи РЖД стоит перед Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» и Корпоративным университетом.



Сергей КОБЗЕВ,
первый заместитель
генерального директора
ОАО «РЖД»:

В сотрудничестве с Корпоративным университетом мы давно и успешно воспитываем для РЖД мотивированных, мыслящих руководителей. Но однажды пришло понимание, что программы лидерства не решают всех задач компании. Необходимо, чтобы управленцы были профессионалами, в полном объёме владеющими теорией и практикой решения производственных задач и процессов. Движенцы стали первыми, кто снова занял место за университетскими партами. И стало очевидно, как важно повторять пройденное спустя десятилетия после окончания вуза. Проектные работы слушателей «Академии управления движением» позволили наметить новые точки роста как для каждого руководителя, так и для блока в целом. Но главные итоги мы увидим в ближайшее время, когда наши выпускники начнут применять обновлённые знания на местах.



Михаил ГЛАЗКОВ,
заместитель
генерального директора
ОАО «РЖД» — начальник
Центральной дирекции
управления движением:

Идея «прокачать» профессиональные компетенции движенцев стала вызовом и для нас, и для Корпоративного университета РЖД. Сегодня можно уверенно говорить, что «Академия управления движением» состоялась. Масштаб реализации оказался глобальным.

«Для Российских железных дорог, в которых работает 900 тыс. человек, такие решения должны быть системными, охватывающими все уровни управления и все регионы, — уверен Сергей Саратов. — Так мы выстраивали систему развития управленческих компетенций, так мы подходим и к «переформатированию» работы с профессиональными компетенциями руководителей».





Олег ВАЛИНСКИЙ,
ректор Петербургского
государственного
университета
путей сообщения
им. Императора
Александра I:

Программа «Академия управления движением» полезна для руководителей, которые в дальнейшем будут непосредственно участвовать в процессах управления движением на железных дорогах, решать судьбу служб эксплуатации, отвечать за рентабельность. Не менее важной стала программа и для преподавателей вузов — она дала возможность повышать свой профессиональный уровень, общаться с руководителями ОАО «РЖД», получать необходимую информацию о бизнес-процессах, происходящих в компании, погружаться в производственную повестку. У такого сотрудничества взаимные интересы. Благодаря полученным знаниям наши преподаватели смогут актуализировать имеющиеся образовательные программы и методики для студентов с учётом запросов и требований ключевого работодателя.

Одно из ключевых решений уже найдено — это создание внутри Корпоративного университета РЖД центра компетенций по разработке типовых программ повышения квалификации в тесном сотрудничестве с производственными дирекциями компании и их реализация на площадках отраслевых вузов.

«Стать методологическим центром, в котором будут разрабатываться эталонные программы, учитывающие реальные запросы и потребности производственных вертикалей РЖД, соответствовать их актуальным задачам — вот цель создания нового центра, — поясняет Роман Баскин. — Содержание таких программ прежде всего должно формироваться и контролироваться дирекциями-заказчиками, то есть теми, кто непосредственно работает в том или ином технологическом процессе, кто знает все актуальные изменения. Сегодня железнодорожная отрасль развивается динамично, технологии

меняются каждый год, и нельзя позволить, чтобы программы проводились по стандартам и материалам прошлого десятилетия и даже пятилетия».

Готовые программы будут переданы в отраслевые вузы (по системе образовательной франшизы, как это работает с 2018 года по ряду управленческих программ) с соответствующей системой сертификации преподавателей, которые их будут реализовывать, и контролем качества обучения.

«Безусловно, разработка эталонных программ предполагает их постоянную актуализацию, контроль за реализацией и авторский надзор, — добавляет Андрей Шобанов. — Программы будут включать интерактивные форматы, групповые дискуссии, работу с кейсами, а их многомодульность позволит чередовать теоретические и практические знания, для чего, например, слушатели будут посещать передовые предприятия в регионе».

По словам **Артёма КОРОЛЯ, начальника Центра организации профессионального обучения руководителей Корпоративного университета РЖД**, уже сейчас совместно с Центральной дирекцией управления движением и Центральной дирекцией инфраструктуры разрабатываются две первые программы. «Безусловно, создание эталонных программ повышения квалификации руководителей РЖД требует глубочайшей проработки и экспертизы со стороны университета, — подчёркивает Артём Король. — Подход, заложенный в создание таких программ, — постоянное взаимодействие и актуализация запросов со стороны производственных вертикалей компании, — позволяет реализовать задуманное».

Учитывая задачи, стоящие перед железнодорожной отраслью, портфель образовательных программ, посвящённых профессиональным компетенциям, будет расширяться — это только начало работы в этом направлении, поэтому опыт, который сейчас приобретает Корпоративный университет РЖД, в дальнейшем будет тиражироваться на все ключевые производственные вертикали компании. Это же касается и других образовательных решений университета: программ обучения в области цифровой трансформации, охраны труда, безопасности движения поездов и многих, многих других — каждая из них получит своё необходимое развитие.

«Таким производственным компаниям как РЖД всегда нужны высококлассные инженеры, профессионалы своего дела, — резюмирует Сергей Саратов. — Мы работаем в тесной связке с нашими отраслевыми вузами, но сегодня, учитывая скорости появления новых технологий, необходима постоянная актуализация и развитие инженерных знаний. Именно эта задача является одной из ключевых и для социально-кадрового блока компании, и для Корпоративного университета РЖД на ближайшие годы». 📖

СООБЩЕСТВО МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: МОЛОДЁЖНЫЙ ТОП-РЕЗЕРВ

Сформировать кадровый резерв из высокопотенциальных молодых руководителей-производственников — такова задача проекта «Команда будущего. Молодые руководители». «Движенцы, локомотивчики, инфраструктурный блок и другие — в фокусе программы ребята в возрасте до 35 лет, уже занимающие руководящие посты, — рассказывает **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Наша задача — подготовить, образно выражаясь, «скамейку запасных», тех, кого можно рассматривать на ключевые позиции в компании в горизонте 5–10 лет».

Сегодня в проекте 52 человека, все они прошли жесточайший отбор: достаточно сказать, что изначально для участия в проекте рассматривались 1,5 тыс. человек со всей сети дорог.

На протяжении всего 2023 года они проходили обучение по четырём направлениям:

- **Инструменты личной эффективности:** современные методики и практики в области регулярного менеджмента, тайм-менеджмента, работы с информацией и принятия решений.
- **Эффективная коммуникация:** публичные выступления, работа с возражениями и аргументацией, навыки ведения переговоров, инструменты влияния и убеждения.
- **Реалии РЖД:** актуальная повестка работы холдинга, новые технологии и ключевые задачи. Что уникально: в рамках этого тематического блока со слушателями программы встречались руководители компании — Сергей Кобзев, первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД», а также заместители главы РЖД: Дмитрий Шаханов, Михаил Глазков, Иван Колесников. С начинающими руководителями они делились своим опытом, профессиональным и жизненным.
- **Горизонты интереса:** лекции и мастер-классы людей из мира спорта, науки, культуры и искусства.

«Неотъемлемая часть нашей совместной работы в этом проекте — это рефлексия после каждого учебного модуля, — говорит **Сергей ДВАДЦАТОВ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»** и один из кураторов программы. — Конечно, мы видим, как меняются ребята и масштаб их взгляда, но, знаете, на старте проекта с каждым из них мы записали видео: зафиксировали отправную точку, сформулировали ожидания. Года через два мы вместе эти видео посмотрим и сравним, оценим, что получилось, как они изменились в личностном и профессиональном плане».

РАБОТА С МОЛОДЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ РАЗЛИЧНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ — ОДИН ИЗ НАШИХ ПРИОРИТЕТОВ

Учебная программа 2024 года актуализируется, но уже известно, что она будет максимально практикоориентированной. «С самого начала мы исходили из того, что будем не только развивать наших молодых руководителей, но и «встраивать» их в проекты, именно проектная работа — защита и реализация — запланирована на 2024 год, — продолжает Сергей Саратов. — Такая целенаправленная работа с молодыми руководителями различных функциональных направлений — один из наших приоритетов. Это важно не только в контексте работы на будущее, но и в текущий момент, ведь уже сегодня они на местах транслируют актуальные ценности компании, являются их проводниками».

«Данная программа уникальна как по составу участников, так и по наполнению, — добавляет **Мария САВИНА, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД», куратор программы**. — Все ребята очень замотивированы на собственное развитие и рост. Они с живым интересом и любознательностью учились у преподавателей, тренеров, кураторов и друг у друга. С одной стороны, мы хотели дать им знания из самых востребованных и при этом очень разносторонних сфер жизни, с другой — нам было важно сплотить их как единую команду, как полноценное, «живое» сообщество, поэтому в рамках обучения было много командообразующих и групповых форматов, благодаря которым участники лучше узнали друг друга, а в группах появились доверие и взаимовыручка. Спустя год реализации программы я с уверенностью могу сказать, что это действительно заинтересованные молодые люди, которые готовы проявлять себя и которых можно и нужно привлекать к серьёзным проектным задачам». 📖

Кандидат филологических наук, научный руководитель портала «Грамота.ру», председатель Филологического совета Тотального диктанта

ВЛАДИМИР ПАХОМОВ



ЯЗЫК – ЭТО ЗЕРКАЛО,
ОТРАЖАЮЩЕЕ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ,
И ЕСЛИ ЧТО-ТО
НЕ УСТРАИВАЕТ,
ТО МЕНЯЙТЕ
ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ,
А НЕ ЧИНИТЕ ЗЕРКАЛО

Со школы мы знаем, что русский язык нужно беречь. Возможно, поэтому, становясь старше, мы переживаем, что же останется от родного языка, если его не защитить от заимствований, искажений существующих слов и «текущей повестки». Однако лингвисты уверены: никого защищать не нужно, язык сам со всем разберётся, оставив необходимое и отринув всё лишнее. Об этом, а также о мифах, влиянии мессенджеров и «вымученных» феминитивах, журналу «HR-Партнер» рассказал Владимир ПАХОМОВ, научный руководитель портала «Грамота.ру», соведущий подкаста «Розенталь и Гильденстерн», приглашённый спикер программ Корпоративного университета РЖД.

От стилига и фарцовщиков к искусственному интеллекту

Как можно охарактеризовать отношения современной молодёжи с русским языком? Стоит ли переживать за них?:) Набор претензий к молодым людям, к тому, как они вольно обращаются с языком, — не оригинален?

Набор претензий действительно не оригинален — они высказываются из поколения в поколение, разве что теперь у нас есть интернет, средства мобильной связи и мессенджеры, в которых мы пишем так, как если бы говорили устно. Так что ко всем традиционным претензиям — молодёжь говорит неграмотно, использует жаргон, иностранные слова — добавилось, что молодёжь совершенно безграмотно пишет — и это видно. Кроме того, сегодня гораздо больше развлечений, чем раньше, а потому ощущение, что молодёжь ничем не интересуется, не читает и не проводит время в театрах и с книгой, а зависает в гаджетах, только усиливается.

Кстати, о засилье иностранных слов в речи молодёжи. Исследователи молодёжного жаргона 60–70-х годов писали, что обилие англицизмов — совершенно новое явление для русского языка. Мы сейчас на это жалуемся, но это всё было и 40–50 лет назад, только слова были другие: «вайфа» — жена, «пэрэнты/пренты» — родители, слово «кейс» мы сейчас используем в значении «случай из практики», а тогда это был чемодан, «воч» — наручные часы.

Вспомним слова Корнея Чуковского из книги «Живой как жизнь» 1962 года: «Старики почти всегда воображали (и воображают сейчас), будто их дети и внуки (особенно внуки) уродуют правильную русскую речь». Эти слова будут актуальны всегда.

Примеры англицизмов, которые вы привели, они же из мира стилига?

Да, так и есть. Очень интересно изучать жаргон стилига и фарцовщиков, которые их и одевали. У них много интересных слов, мне нравится, например, «совпаршив» от искажённого «совпошив»: намёк на то, что вещи, произведённые в СССР, менее качественные и модные, чем те, которые можно купить у тех же фарцовщиков.

Любопытно, но даже невинное словечко «пока» при прощании в своё время вызывало отторжение у старшего поколения: «Что это за слово такое? Как так можно прощаться?» Прошло несколько десятилетий, и те люди, которых ругали за слово «пока», стали ругать своих внуков и детей за слово «давай» при прощании.

Мессенджеры, постоянная переписка в них, как мне кажется, очень влияют на язык, упрощают его. Или это не так?

Знаете, я бы не преувеличивал значение этой формы общения для литературного языка: языку уже много столетий, а такая текстовая коммуникация с нами вряд ли надолго, всё стремительно меняется, может, вскоре мы окончательно перейдём на звуковые или видеосообщения. А вообще, это, конечно, уникальная форма существования языка, которую мы увидели, — письменная разговорная речь.

ПЕРЕПИСКА В МЕССЕНДЖЕРАХ — УНИКАЛЬНАЯ ФОРМА СУЩЕСТВОВАНИЯ ЯЗЫКА, Т. Н. ПИСЬМЕННАЯ РАЗГОВОРНАЯ РЕЧЬ

Владимир, если ещё попробовать заглянуть в будущее: как на язык будет влиять искусственный интеллект (ИИ), ведь очевидно, что будет, но как?

Сослюсь здесь на мнение моего коллеги — лингвиста Михаила Копотева (в команде «Грамоты.ру» руководит направлением «компьютерная лингвистика»). По его убеждению, развитие искусственного интеллекта приведёт к тому, что в недалеком будущем сильно вырастет количество добротных написанных текстов: ИИ неплохо умеет обобщать тезисы, которые ему сообщили, и на их основе конструировать связный текст. С одной стороны, это приведёт к тому, что даже люди, не очень хорошо владеющие русским языком, смогут с помощью ИИ производить качественные тексты. С другой стороны — усилится разрыв между устной и письменной речью, потому что эти же самые люди, которые не очень хорошо владеют языком, продолжат порождать устные тексты не самого высокого качества.

Но пока всё-таки можно увидеть разницу между текстом, написанным человеком, и текстом, составленным нейросетью. Мы в «Тотальном диктанте» решили попробовать поиграть: предложили нейросети написать текст диктанта на основе реальных произведений автора прошлого года, Василия Авченко. В итоге ИИ выдал текст, похожий на плохое сочинение ученика

А ЧТО, ТАК МОЖНО БЫЛО?

Эти выражения употребляют все или очень многие. Насколько они грамотно образованы и стоит ли избавляться от них в своей речи?

- Мне это (фильм / слоган / книга / что угодно) откликается
- Вкусная история / заголовок / название
- От слова «совсем»
- Я вернусь к вам с обратной связью
- Как мне теперь это развидеть
- Слово «экспертиза» в значении «экспертность»: нам нужен спикер с высокой экспертизой в данном вопросе

Подобные выражения изначально рождались как яркий образ, как языковая игра. Например, я очень люблю фразу: «Нет от слова «совсем». Выражения, которые возникают как нарочито неправильные, как что-то образное и живое, их все берут на вооружение — и вот они уже затираются, образность и яркость уходят, а непривычное управление и сочетание слов начинают восприниматься как массовая ошибка. Это печальная судьба ярких языковых находок.

Употреблять их или нет — зависит от ситуации: если это непринуждённое общение, разговорная речь — почему бы и нет? В официальном и деловом общении они едва ли уместны. А что касается слова «экспертиза» в значении экспертности, то здесь, возможно, мы наблюдаем процесс рождения нового значения у слова. Должны же когда-то у слов появляться новые значения?..

средней школы. Да, там правильно построенные предложения, нормальные речевые обороты, но в целом это шаблонный текст, очень ученический и сугубо вторичный. Грамотный и образованный человек так не напишет.

Наверное, текущими достижениями могут воспользоваться нерадивые ученики, которым лень писать домашние сочинения.

Преподаватели уже с этим сталкиваются, я сам видел дипломную работу в одном из вузов: вроде всё складно, но вместе с этим попадают несуществующие лингвистические термины, а главное, сам студент не смог объяснить, что они означают.

Почему нам так не нравится «директорка»?

Владимир, есть какие-то тенденции в русском языке, которые вас не радуют, даже несмотря на ваше профессиональное спокойствие, с которым лингвисты обычно наблюдают за всеми изменениями?

Есть. Меня как лингвиста очень интересуют, а как носителя языка всё-таки царапают новые феминитивы. Я могу долго рассказывать, откуда они появились и что на самом деле всё новое — это хорошо забытое старое, а потому от души рекомендую книгу Ирины Фуфаевой «Как называются женщины». Феминитивы: история, устройство, конкуренция». Там вы прочтёте, что многие слова уже существовали даже в Средние века, например слово «начальница» в известном нам значении, а слова «актёрка», «поэтка» были в XIX веке.

РАЗДРАЖАЮТ НЕ САМИ ФЕМИНИТИВЫ, А НАСТОЙЧИВОЕ ЖЕЛАНИЕ ВЗЯТЬ ОДИН СУФФИКС И «ПРИСТЕГНУТЬ» ЕГО КО ВСЕМ СЛОВАМ

Раздражают даже не сами слова, а именно настойчивое желание взять один суффикс и «пристегнуть» его к словам и вот так искусственно внедрить в язык. Названия женских профессий в русском языке обслуживает множество суффиксов, поэтому слово «директорка» не приживается не потому, что какое-то количество «нетолерантных» людей не хотят видеть женщин в роли директоров, а потому, что в русском языке есть и используется очень давно слово «директриса». Как показывает работа Ирины Фуфаевой, в XIX веке оно свободно использовалось в совершенно нейтральном контексте, а в XX веке у феминитивов, которые были нормальными для века прошлого, снизился статус, и они ушли в разговорно-просторечную сферу.

История показывает, что раньше феминитивов было больше, а прав у женщин очевидно меньше. XX век — это время, когда женщины осваивали профессии, бывшие раньше исключительно мужскими, в итоге названия профессий стали нейтральными: автор / редактор / директор — это не люди мужского рода, это названия профессий. За ними не закреплена маскулинность — за ними закреплена нейтральность. При этом, что характерно, «редакторка» привлекает внимание к полу, в то время как «редактор» — лишь обозначение профессии.

Здесь нужно понимать, что язык — это зеркало, отражающее действительность, и если что-то не устраивает, то меняйте действительность, а не чините зеркало.

Выходит, эффект обратный: стремятся не привлекать внимание к гендеру, уравнивая всех, но добиваются иного.

Именно. Причём это противоречит тем тенденциям, которые есть в западноевропейских языках, потому что там равноправие отражается в языке максимально возможным уходом от обозначения пола.

Мифы о грамотности

Мы опять идём по своему пути. Владимир, когда вы рассказываете о метаморфозах в произношении каких-то слов, в смене ударений, с аргументацией не поспоришь. Но чего ждать в отношении «вообщем» и «как-будто»? Нас когда-то учили, что широкое употребление способствует закреплению той или иной нормы в русском языке, выходит, такое написание теоретически может когда-то оказаться правильным?

Здесь дело не в частоте употребления, а в тех закономерностях, которые есть в русском письме. В 1956 году, когда были приняты действующие до сих пор правила русской орфографии и пунктуации, произошла их систематизация. Именно тогда какое-то количество наречий изменили написание: «по-прежнему», «по-видимому» писались слитно, а стали — через дефис, а «вовремя» — наоборот. Для людей, которые всё это считали ошибкой, потому что их так учили и они так всю жизнь писали, для них это наверняка было очень болезненно, а мы наречие «вовремя» знаем только в слитном написании и никак иначе не напишем.

* «вообщем» и «как-будто» — правильное написание: «в общем» и «как будто»

Однако если практика письма будет отторгать предложенный лингвистами вариант, тогда возможно изменение написания. Например, слово «кол-центр», которое лингвисты предлагают писать с одной буквой «л», вызывает массовые протесты, то есть пока письменная практика вариант лингвистов не принимает, и если такое сопротивление продолжится, то вполне возможно, что написание этого слова изменится. Но «кол-центр» — слово новое, у него своя современная история, а если мы говорим о словах, которые подчиняются действующим правилам, то слово, которое просто часто пишут неправильно, из-за этого его написание не изменится, так это не работает.

ПАТОЛОГИЧЕСКИ БЕЗГРАМОТНЫХ ЛЮДЕЙ НЕ БЫВАЕТ

От школьных учителей часто можно услышать, что каждое следующее поколение детей глупее предыдущего, а в интернете есть такой мем: «У тебя все запятыя расставлены, видно, что школу ещё в СССР заканчивала». Что скажете, Владимир?

С тезисом об увеличивающейся глупости, так же как и с мнением о том, что дети и люди в целом стали менее грамотными, я не согласен. В 60-е годы прошлого века, когда готовилась, но не была реализована масштабная реформа орфографии, проводились исследования грамотности школьников, чтобы узнать, какие орфограммы вызывают затруднения. Если бы мы сегодня увидели их результаты, мы бы сказали: «Боже, какой ужас!» Исследования опубликованы в работах лингвистов 60-х годов, слова не самые сложные: гласные после шипящих, удвоенные согласные... Картина некоего царства идеальной грамотности 60–70-х годов, суждение о том, что был некий золотой век, когда все говорили и писали грамотно, а потом всё покатилось вниз, никак не подтверждается.

Тогда отправляем это в копилку мифов.

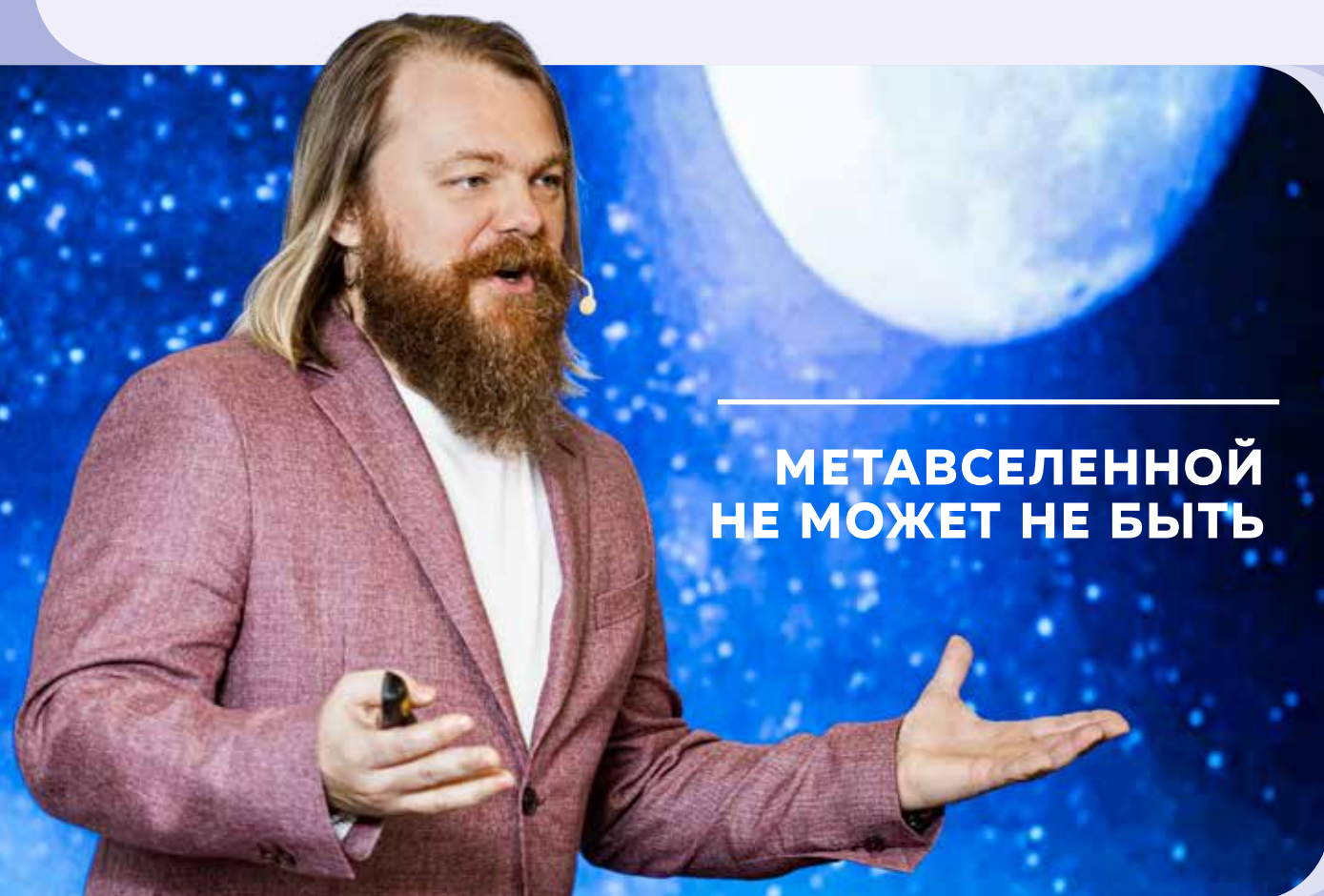
Да! Ну и ещё современный тезис: «Сейчас дети мало читают». А много ли читают взрослые? И что относить к чтению? Как быть с аудиокнигами? У чтения сейчас множество форматов.

А врождённая грамотность, она существует?

Это та самая начитанность и хорошая зрительная память. Также нет врождённой безграмотности, когда человек говорит, что он никогда не выучит, не запомнит, не поймёт, — патологически безграмотных людей не бывает.

Визионер, эксперт в области искусственного интеллекта и кибербезопасности

ЕВГЕНИЙ ЧЕРЕШНЕВ



**МЕТАВСЕЛЕННОЙ
НЕ МОЖЕТ НЕ БЫТЬ**

Человечество движется к полной синергии между реальным миром и виртуальными вселенными. Люди всё чаще тратят деньги, заработанные в реальном мире, на покупку виртуальных товаров, получая всё больше возможностей работать и зарабатывать в цифровом пространстве. Такими темпами через 5–20 лет полноценная 3D-метавселенная станет реальностью. Таков прогноз Евгения ЧЕРЕШНЕВА, одного из ведущих международных экспертов в области прав и свобод пользователя в цифровом мире, постоянного спикера программ Корпоративного университета РЖД. О метавселенной и о том, как она изменит наш мир и нас самих, — далее в эксклюзивном интервью журналу «HR-Партнер».

Нельзя монополизировать

Евгений, начнём с базы: что же такое метавселенная?

По сути, это форма виртуального мира на стыке с реальностью. Метавселенная позволяет какие-то механизмы реальной жизни, например зарабатывание денег, сделать виртуальными, а в виртуальном мире реализовывать сценарии, которые в материальном мире воплотить невозможно. Например, минуя отбор, обучение и физподготовку, «надеть» костюм космонавта и, оказавшись на МКС в окружении видеокамер с обзором 360°, почувствовать себя участником космического экипажа.

Если же рассматривать вопрос углублённо, то это одна из многочисленных форм эскапизма, которые человечество изобретает на протяжении всей истории своего существования: возможность моментально и без усилий стать тем, кем ты не являешься, и совершить то, что в реальности недоступно или запрещено. Создавая виртуальные миры, человек волен сам, игнорируя законы физики и социума, выбирать жизнь, которая кажется ему интересной.

Евгений, вы всегда говорите, что метавселенная может быть только одна. Но уже сейчас существуют платформы, на которых компании открывают свои представительства, устраивают какие-то активности. Так сколько их, метавселенных?

Удивлю ответом: **сегодня нет никакой метавселенной**. Каждый, кто заявляет о том, что открывает, к примеру, своё представительство в метавселенной, занимается маркетингом или профанацией. И я даже не знаю, что в данном случае страшнее, намеренные попытки ввести людей в заблуждение или неосведомлённость. Есть формы реализации элементов метавёрса (*от англ. metaverse — метавселенная*) и, в основном, это очень качественно сделанные компьютерные игры, в которые человек может погрузиться и испытать реальные ощущения.

А между тем компании покупают землю на таких платформах...

Невозможно, как я уже говорил, застолбить место в метавселенной заранее. А ещё очень важно понимать, что **метавёрс не будет**

ЕВГЕНИЙ ЧЕРЕШНЕВ

в видеодискуссии «Книжный клуб» проекта «Знания. Экспресс» Корпоративного университета РЖД: обсуждаем идеи, заложенные в его книге «Форма жизни № 4»



рекламной площадкой, подчинённой интересам бизнеса. Метавёрс — это фан (*от англ. fun — веселье*), там не будут действовать привычные нормы морали и поведения, иначе она не будет востребована. Пока мы не можем предсказать, как будет выглядеть в виртуальном мире конкурентная борьба, как будут проявлять себя пользователи. Так что любые коммерческие предложения обеспечить ваше присутствие в метавселенной, «пока не поздно», — не более чем уловка для выкачивания денег. Все, кто сегодня заявляет о создании собственной метавселенной, имеет в виду игру или некое виртуальное представительство своего бизнеса, не более.

**СЛЕДУЕТ ПРИГОТОВИТЬСЯ
К ТОМУ, ЧТО СКОРО ВСЕ МЫ
СТАНЕМ «РОБОВЛАДЕЛЬЦАМИ»**

Значит, отдельный человек или компания не могут создать собственную вселенную в виртуальном пространстве?

Так же, как вселенная реальная, её виртуальная версия по своей задумке глобальна и доступна всем. В ней можно строить здания, государства, экосистемы, писать картины, создавать продукты, но невозможно подчинить все её ресурсы одной отдельно взятой корпорации, которая эту вселенную создала. Это противоречит здравому смыслу: по той же логике планета Земля не принадлежит и не может принадлежать никакой отдельно взятой компании. Со временем это обязательно будет закреплено юридически. Многие компании с миллиардными бюджетами сегодня

пытаются монополизировать элементы метавселенной, но это ошибочный путь, она должна быть некоммерческим, общедоступным проектом, только тогда она будет иметь смысл.

Можно ли вообще говорить о какой-то цене вопроса применительно к метавёрсу?

Для качественной визуализации 3D-вселенной, в которой имеет смысл находиться, необходимы космические по объёмам инвестиции. Есть игры, которые стоят порядка 200 и более миллионов долларов. При этом по объёмам вложенных ресурсов ни одна из этих игр даже рядом не стоит с полной виртуализацией планеты Земля со всеми элементами. Естественно, не существует компании, которая подобный проект потянет самостоятельно, именно поэтому стоит объединиться, прописать единые стандарты, протоколы связи и передачи данных, ещё миллион мелочей — и строить метавселенную вместе.

Но есть ещё один момент, который необходимо урегулировать прежде, чем приступать к действиям — юридические условия существования метавселенной. Если на уровне технологий разработчики договорятся легко, и это предсказуемо, то в юридических вопросах заинтересованные государства общего языка пока не находят. США выставляют свои условия, указывая, что, по их мнению, может быть приватным, а что — нет, что должно быть бесплатным, а что необходимо коммерциализировать. Китай отвечает: спасибо, но нет. Россия же придерживается позиции: у нас свой путь, который не похож ни на западную, ни на восточную модель. К разрешению этих противоречий должна подключиться ООН, но в данный момент функции регулирования интернета у ООН нет. Однако я оптимист и уверен, что однажды и в ООН наступит осознание важности и ценности метавселенной, тогда сразу найдутся возможности. Альтернативы нет.

Метавселенная и бизнес

С точки зрения обычного пользователя ответ на вопрос «Зачем нам метавёрс?» понятен: всё тот же пресловутый эскапизм. А компаниям метавселенная зачем? Тем более в мире, где вопросы кибербезопасности становятся всё более острыми. Стоит ли рисковать?

Безусловно, помимо рисков, присутствие в виртуальной вселенной приносит бизнесу и выгоды. Во-первых, можно использовать совершенно

новые формы привлечения внимания к возможностям и достижениям своей компании. Самый простой пример — архитектурные бюро, которые за счёт нестандартного vision смогут показать инновационность решений и технологий, которые они готовы применять и в реальных проектах. Во-вторых, это способ, отказавшись от реальных офисов, поддерживать связь с клиентами и формировать впечатление о компании: создавать футуристические пространства, населять их фантастическими персонажами, генерировать уникальные инструменты маркетинга. В-третьих, это перегрузка подходов к продажам, ведь мы понимаем, что генеративный интеллект, условный GPT-чат скоро будет у каждого.

УПРАВЛЯТЬ МЕТАВСЕЛЕННОЙ ВЫ СМОЖЕТЕ С ПОМОЩЬЮ ВЗГЛЯДА

Вы так думаете? А что ещё может быть?

Следует подготовиться к тому, что скоро все мы станем «робовладельцами» и сможем делегировать ботам рутинные заботы, например оплату счетов, выбор маршрутов, оформление заказов в виртуальных магазинах. Бот, который будет знать всё о ваших потребностях, вкусах, размерах, рационе, состоянии организма, допустимых ежемесячных расходах, станет вашим представителем на маркет-плейсах, в виртуальных регистратурах, на сервисах госуслуг, рекрутинга и так далее. **Владея информацией о том, что вы предпочитаете кроссовки определённого бренда и меняете их раз в полгода, за месяц до истечения срока бот подберёт выгодные предложения для вашего 41-го размера.** Это высвободит ваше время и, разумеется, изменит алгоритмы продаж для бизнеса.

У бизнеса тоже появятся аналогичные боты? Каким будет их функционал?

Появятся виртуальные сущности, которые будут владеть полным объёмом информации о компании, об истории бизнеса и стратегии развития, о корпоративной культуре и ценностях, о вакансиях и HR-политике, об ассортименте и ценах, о составлении договоров и логистике... Насколько широким будет функционал такого робота, думаю, понятно. Мы «эмпатичные животные», нам необходима обратная связь в виде эмоций. Если корпорация, завод, любое предприятие будет общаться с клиентами, сотрудниками и соискателями через персонажа, который вызывает симпатию, сократится количество негативных или неэффективных коммуникаций. Следующим шагом станет новый уровень конкуренции за уровень проявленности в метавселенной: кто более «живой», чей бот обладает более выразительной речью и чувством юмора, у кого выше скорость реакции и решения вопросов... Это несколько футуристичная зарисовка, но мы к этому придём.

Евгений, раз уж вы затронули тему HR, то как искусственный интеллект будет влиять на работу с персоналом?

Понятно, что качественный бот будет ещё одним фактором привлекательности работодателя. Предоставление информации о предприятии и вакансиях, анкетирование, первичные собеседования — всё это можно будет доверить ИИ как целый пласт задач по адаптации и обучению новых сотрудников. Особенно ценными и широко распространёнными виртуальные технологии станут в сферах, связанных с разными видами физических рисков и травматизма. VR-очки будут «пропуском» на площадки для отработки специальных навыков для множества профессий. В химической промышленности, фармацевтике, строительстве, транспортной, железнодорожной, оборонной и других индустриях обучающие технологии дополненной реальности получат самое широкое распространение, позволят сотрудникам приобретать опыт, не подвергая опасности себя и имущество компании.

Где искусственный интеллект уже в ближайшее время может полностью заменить человека?

Недавно попросил знакомого строителя оценить проект, созданный ИИ, оценка была достаточно высокой. Детали, как он выразился, стоило бы «допилить напильником», но в целом проект годен для реализации. Есть примеры, когда ИИ успешно используют для составления типовых договоров, копирайтинга, даже для участия в решении юридических вопросов в качестве адвоката.

Невозможное возможно

С появлением метавселенной привычный набор гаджетов исчезнет? Что останется, только VR-очки?

Парадоксально прозвучит, но с появлением метавселенной в прошлое уйдут даже VR-очки. Метавёрс — это совершенно иная плотность данных, телеметрических и прочих. **Вам уже не будет нужен смартфон в кармане и даже шлем — управлять метавселенной вы сможете взглядом** при помощи умных контактных линз или AR-очков, подобных тем, что сейчас выпускает Apple (речь о Vision Pro. — Прим. ред.). И я не фантазирую, а описываю уже существующие технологии. Хотите с кем-то поговорить? Просто визуализируете панель вызова там, где это удобно в данный

момент. А далее эта свобода от гаджетов и даже от законов физики экстраполируется на всё. Вы можете летать, прыгать, заниматься чем угодно, параллельно общаясь с десятком чатами в телеграме, потому что идея метавёрса — сделать невозможное возможным.

Задачей разработчиков как раз является глубокое изучение реальных потребностей и поведенческих паттернов для создания продуктов с интуитивным управлением. И, конечно, следующее поколение девайсов будет ориентировано на то, чтобы пользователю было комфортно находиться в двух вселенных — реальной и виртуальной, одновременно. В качестве примера: ты идёшь по Тверской — вечер, тополиный пух, жара, июль — и одновременно наблюдаешь за тем, что происходит в метавселенной, где ты, возможно, командуешь ледоколом или участвуешь в соревнованиях по сноуборду. При этом у тебя есть возможность отвечать на звонки и послания в обоих мирах. Те, кто пользовался виртуальным шлемом, понимают, что этот гаджет такого эффекта дать не может, он закрывает пользователя от реального мира, а это ограничивает время нашего присутствия в виртуальной реальности. Значит, технологии будут обновляться, а вместе с ними будет радикально меняться наш опыт. Условно, вам не придётся собирать в одно время и в одной физической точке 20 друзей, чтобы прогуляться и поболтать, достаточно будет ощущения, что вы гуляете вместе.

Как метавселенная будет влиять на общество реального мира, какие социальные тренды запустит, какие нормы и паттерны упразднит?

Мир менялся и будет меняться в любом случае. За последние 300 лет прогресс набрал такую скорость, что человечество уже адаптировалось к тому, что новшества нужно осваивать постоянно, а передача «житейской мудрости» от отца к сыну и от деда к внуку отчасти изменила траекторию. Теперь младшее поколение обучает старших правилам поведения в цифровом пространстве. Хотя ещё 40 лет назад мой прадед, когда мы приехали к нему на автомобиле, говорил: «Машина ваша — ерунда, а лошадь — навсегда». Так вот о тенденциях... **Метавселенная, безусловно, усилит наметившийся крен в сторону жизни «соло»,** поскольку люди, не имея близких в физической досягаемости, уже не будут чувствовать себя в изоляции, более того, пространство и возможности для выбора друзей и партнёра станут шире. Виртуальные свидания станут более популярными благодаря безопасности, экономии времени и средств. Виртуальные вечеринки будут востребованы, поскольку к ним не нужно будет готовиться и можно будет в любое время просто отключиться, без необходимости отбиваться от назойливых собеседников и ехать домой через весь город.

А как при этом изменится экономика реального мира?

Это будет зависеть от того, как будет выстроена экономическая модель метавёрса. Но есть вероятность, что метавселенная станет шагом к реализации лозунга «Мир во всём»

СВОЙСТВА МЕТАВСЕЛЕННОЙ

- **ИЗМЕНЯЕМОСТЬ** – СВОБОДА ТВОРЧЕСКИХ ПРОЯВЛЕНИЙ
- **ДОСТУПНОСТЬ** – ВОЗМОЖНОСТЬ БЕСПЛАТНОГО И «БЕСШОВНОГО» ВХОДА ДЛЯ ВСЕХ
- **СИНХРОНИЗАЦИЯ** С РЕАЛЬНЫМ ВРЕМЕНЕМ И КООРДИНАТАМИ ЧЕЛОВЕКА
- **МУЛЬТИПЕРСОНАЛЬНОСТЬ** – ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ ДВОЙНИКОВ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
- **СОВМЕСТИМОСТЬ** – СООТВЕТСТВИЕ ЕДИНЫМ ОБЩЕМИРОВЫМ ПРОТОКОЛАМ
- **ТОКЕНИЗАЦИЯ АКТИВОВ**
- **ВНУТРЕННЯЯ ЭКОНОМИКА И ВНУТРЕННЯЯ ВАЛЮТА**
- **ПРАВО НА ПРИВАТНОСТЬ / АНОНИМНОСТЬ**
- **НЕПРЕРЫВНОСТЬ:** КОГДА МЫ ВЫХОДИМ ИЗ МЕТАВСЕЛЕННОЙ, ОНА ПРОДОЛЖАЕТ СУЩЕСТВОВАТЬ И ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ ТАК ЖЕ, КАК РЕАЛЬНЫЙ МИР, ЖИЗНЬ В КОТОРОМ НИ НА МИНУТУ НЕ ОСТАНАВЛИВАЕТСЯ

мире»: деньги можно будет делать реально из воздуха, без необходимости проявлять агрессию в реальности. Появится формация людей, «виртуалы», или как они там себя назовут, которая будет исповедовать стиль жизни «живу там, работаю — там, а здесь я просто поддерживаю жизнь физического тела». Таких людей, предсказуемо, будет много, появятся новые профессии, новые формы взаимоотношений работника и нанимателя, виртуальная экономика неизменно станет частью экономики государственной и мировой. А поскольку фокус значительной части общества будет перенесён в «параллельную» реальность, то еда и прочие радости жизни для огромного количества людей станут чем-то факультативным, что спровоцирует волну изменений на таких рынках, как HoReCa, мода, красота, фитнес. Они не исчезнут, но переформируются, как и переформируется наше сознание в целом.

Виртуальная зависимость

- 📖 **А если кому-то вообще не захочется возвращаться в реальность из того мира, о котором вы рассказываете?**
- 💬 Это абсолютно реальная проблема, и мы с ней неизбежно столкнёмся. Об этом говорит опыт игр Warcraft и World of Tanks: если у человека отсутствует самодисциплина и нет мотивации проявлять себя в реальном мире, он может играть сутками, получая эндорфины, дофамины и прочие гормоны удовольствия, не совершая никаких реальных поступков. У определённой категории людей зависимость от метавёрса будет возникать однозначно.
- 📖 **Сегодня много говорят о семье и семейных ценностях. Как метавёрс повлияет на эту сферу человеческих отношений?**
- 💬 Для семьи в классическом понимании это будет испытанием на прочность. К примеру, новый ракурс приобретёт проблема супружеских измен, придётся искать ответ на вопрос: являются ли изменой параллельные отношения в метавселенной, причём не с живым человеком, а с ИИ-ботом? Многим покажется привлекательной идея виртуальных браков без притирок, бытовухи и риска разводов с судами и разделом имущества. Споры о том, для чего люди нужны друг другу и нужны ли вообще, станут еще больше. Но это не означает, что семья как форма отношений исчезнет совсем, люди будут встречаться, влюбляться, испытывать счастье от реального пребывания вместе, реализовывать себя через воспитание детей. **Подход к созданию**

пары станет максимально осмысленным, правда, путь к осмыслению будет горячим и где-то болезненным, особенно если в это уравнение добавить религию.

ВИРТУАЛЬНЫЕ БРАКИ БЕЗ ПРИТИРОК И БЫТОВУХИ – ПРИВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ИДЕЯ

- 📖 **Вы говорите «предвкушаю», означает ли это, что речь идёт о событиях ближайшего будущего?**
- 💬 События, о которых мы говорим, где-то на горизонте ближайших лет 5–10 лет. По мере развития ИИ нас ожидает мощнейший скачок в робототехнике, который, к примеру, в Японии уже случился и продолжает набирать обороты. Через 15–20 лет, я верю, уже появится виртуальная модель нашей планеты, ещё далёкая от идеала, но уже разработанная по стандартам, с единым протоколом. За это время мы найдём общий язык на международной арене, поскольку внутри метавселенной «зарыты» огромные деньги, а жадность — лучший драйвер и лучшая мотивация сесть за стол переговоров. Кейс блокчейна говорит, что варианты реализации идеи возможны разные, но сам процесс неизбежен, поскольку метавселенная — это потенциально самая большая и ёмкая индустрия в мире. Судить об этом можно, опираясь на коммерческий успех индустрии компьютерных игр, сегодня она уже зарабатывает больше, чем Голливуд и весь профессиональный спорт.
- 📖 **Итак, через 20 лет мы получаем «ключи» от метавёрса... но всё же зачем и ради чего туда стоит войти?**
- 💬 Каждый получит мир с той системой ценностей, которая для него комфортна, мир, свободный от законов физики, моральных норм и внутренних зажимов. В метавселенной мы сможем мгновенно менять то, что в реальности изменить нельзя — зависимость от земного притяжения, биологический возраст, внешность, место и условия жизни. Мы будем устанавливать свои правила и действовать без оглядки на воспитание и социальные клише, пробовать себя в новых качествах, испытывать недостающие эмоции, переживая яркие события и приключения, учиться и добывать опыт, который поможет совершенствовать реальную жизнь. Но очень важно, чтобы в этом мире бесконечных возможностей у людей были свои собственные мысли и желания. Чтобы не получилось то, что описано Стругацкими в книге «Пикник на обочине», когда главный герой подходит к Оракулу, способному исполнить любое желание, и понимает, что у него ничего своего в голове нет, только чужое, внушённое и подслушанное. Поэтому, перефразируя героя «Пикника», скажу, что, когда придёт метавёрс, пусть будет «Счастье для всех. Даром. И пусть никто не уйдёт обиженным». 📖

О НУЖНОМ – ИЗ ПРОВЕРЕННЫХ ИСТОЧНИКОВ

В новой рубрике делимся современными источниками информации — каналами в сети Telegram, которые рассказывают о новостях компании «РЖД», проектах по развитию кадрового резерва, истории и современности Китая, о культурном наследии России и технологиях будущего.



ОБ РЖД

«Телеграмма РЖД». Официальный новостной ресурс компании, который в режиме 24/7 рассказывает о важнейших событиях на железных дорогах страны.



О КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ РЖД

«РЖД | Первый кадровый». Ежедневные подборки актуальной информации о реализации кадровой политики от крупнейшего работодателя страны: новости, анонсы, мнения.



О МОЛОДЁЖИ РЖД

«Молодёжь РЖД». Всегда свежая информация об инициативах, проектах и достижениях молодёжи РЖД по всей стране в профессиональной, научной и социальной сферах, искусстве, спорте и добровольчестве.



О САМОРАЗВИТИИ

Канал-блог Олега Замышляева, эксперта в области управления изменениями, спикера программ Корпоративного университета РЖД об изменениях в бизнесе и нейросетях, корпоративном обучении и рекомендациях саморазвития.



ОБ ИСКУССТВЕННОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ

Канал-размышления Евгения Черешнева, визионера, изобретателя и автора многочисленных патентов в области кибербезопасности, больших данных, спикера программ Корпоративного университета РЖД. Глубокое погружение в технологии будущего, перспективы развития ИИ, футуристические зарисовки на темы научно-технического прогресса. Эксклюзивное интервью Евгения Черешнева — на стр. 58.



О КУЛЬТУРНОМ РАЗВИТИИ

«Третьяковка официально». Новости, анонсы событий, интересные факты из мира искусства, экспертные мнения выдающихся историков, критиков и искусствоведов, значимые для всех, кто стремится быть в курсе культурных тенденций, публикует на своём канале Государственная Третьяковская галерея.



О ПОДНЕБЕСНОЙ

Канал Алексея Маслова, профессора, востоковеда, специалиста по политическому развитию и культурным традициям Азии, спикера программ Корпоративного университета РЖД рассказывает об истории и современности Китая. Незаменимый источник авторитетной информации для всех, кто заинтересован в развитии партнёрских отношений с КНР.



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Адрес учредителя: 108831, Россия, г. Москва, вн.тер.г. городской округ Щербинка, г. Щербинка, Бутовский тупик, д. 8А

Телефон учредителя:
+7 (499) 260-47-71

Адрес редакции: 107078, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 48

E-mail: oks_o@curzd.ru

Руководитель проекта:
Светлана Романова

Руководитель редакции:
Татьяна Бендюк

Члены редакции: А. Шобанов, С. Сугак, М. Соцкая, Я. Пестова, С. Сысоев, А. Сорокина, М. Воронцова

Автор иллюстрации на обложке — Г. Мусалаев

Подписано в печать: 16.02.2024
Тираж: 2000 экз. Свободная цена

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

Свидетельство о регистрации СМИ
№ФС 77 1639 от 13.11.2017
Перепечатка материалов без согласия АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» запрещена

Издатель: ООО «Ультрафиолет», г. Москва, Андроновское ш., д. 24А, стр. 1А