



НР

ПАРТНЕР

Время Вызовы Решения

ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

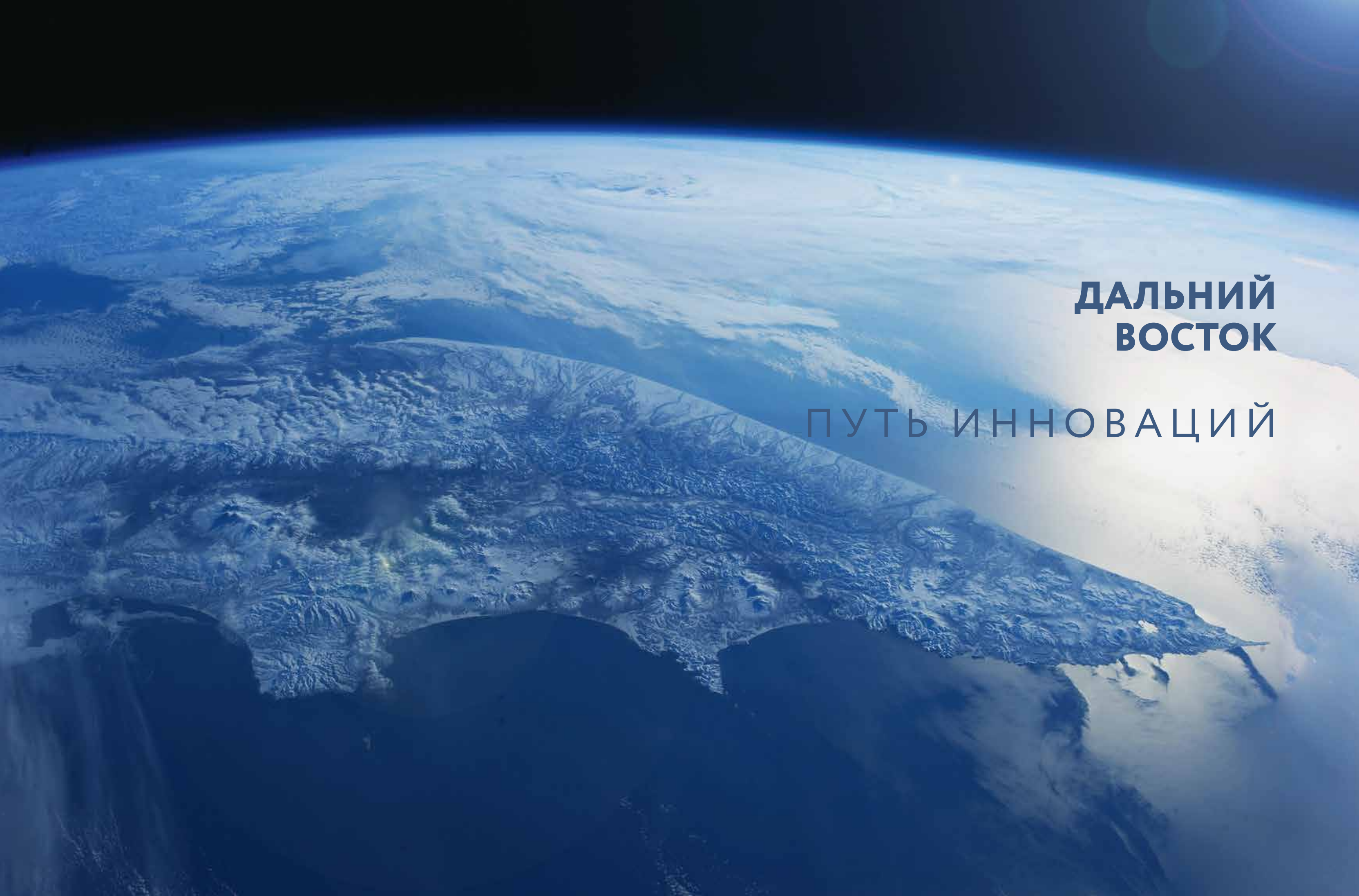
ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,
заместитель генерального директора ОАО «РЖД»: **социокультурные новации для железнодорожников Дальнего Востока**
стр. 10

ВАСИЛИЙ ФРОЛОВ,
заместитель генерального директора ОАО «РЖД» — **начальник Дирекции развития железных дорог Восточного полигона: о модернизации БАМа и Транссиба**
стр. 16

ЕВГЕНИЙ ВЕЙДЕ,
начальник Дальневосточной железной дороги: **руководителям важно слышать работников, поддерживать и развивать их таланты**
стр. 20

АЛЕКСЕЙ ВУЛЬФОВ,
историк, писатель: **об исторической и просветительской миссии Великого Сибирского пути**
стр. 28

Карьерный портал — универсальное решение в поиске людей: почему крупные компании делают ставку на этот инструмент?
стр. 54

A satellite view of Earth from space, showing the Far East region. The image captures the curvature of the planet, with a thin blue atmosphere layer visible against the blackness of space. The landmasses are shown in shades of blue and white, with intricate details of coastlines and topography. The text is overlaid on the right side of the image.

**ДАЛЬНИЙ
ВОСТОК**

ПУТЬ ИННОВАЦИЙ

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

Корпоративный университет РЖД — современная корпоративная бизнес-школа международного уровня.

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

ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ МИРА — 2021*

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММ

- Развитие кадрового резерва холдинга «РЖД», корпоративный MBA
- Развитие потенциала руководителей и эффективности бизнеса
- Стратегические сессии
- Оценка персонала
- Мероприятия: форумы, слеты, дискуссионные площадки
- Мастер-классы
- Совместные программы с партнерами и клиентами РЖД
- Зарубежные стажировки, визиты по обмену опытом
- Обязательные виды обучения

ОНЛАЙН-ПОРТФОЛИО ПРОГРАММ



* Золото конкурса Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU Awards — 2021

РЕКЛАМА

ОТ РЕДАКЦИИ

На обложке этого номера — Токаревский маяк, один из самых известных символов Владивостока. Впрочем, символичность любого маяка понятна всем без исключения — его свет указывает путь к цели. Для нас же луч Токаревского маяка «подсветил» место, где он находится — Дальний Восток России.

Почему только «подсветил»? Все просто: в каждой статье, где речь шла об этом регионе, мы открывали его для себя с новой стороны, однако обо всем рассказать невозможно. Дальний Восток — удивительное место, об этом говорит даже статистика: он занимает 41% всех площадей России, еще немного — и это половина всей страны. Но многие ли из нас там бывали? Эта «почти половина» находится столь далеко, что не возникает вопроса, почему регион носит такое название.

Этим номером мы хотели «приблизить» Дальний Восток, находящийся в центре внимания государства — сегодня в регионе действует национальная программа развития. И там же реализуется программа «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития» — масштабная, затрагивающая все сферы жизни железнодорожников. О том, как и почему эта программа компании «Российские железные дороги» отразится и на жизни жителей региона, нам рассказал Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД».

Дальневосточная магистраль — часть Восточного полигона РЖД, а потому мы не могли не рассказать об истории и сегодняшней модернизации Транссиба и БАМа. Василий Фролов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД» — начальник Дирекции развития железных дорог Восточного полигона, обозначил ключевые этапы глобального инфраструктурного проекта, имеющего стратегическое значение. О том, как Дальневосточная железная дорога будет соответствовать запросам времени, являясь одним из драйверов развития Дальнего Востока, в своем первом интервью в качестве ее начальника рассказал Евгений Вейде. Как реализуется проект «БАМ 2.0» и каким образом был решен вопрос подбора персонала на «стройку века» — ответами на эти и другие вопросы делятся Сергей Саратов, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД», и Илья Крашенинников, начальник Департамента капитального строительства ОАО «РЖД».

Рынок труда в регионе БАМа всегда был объективно непрост. Причины этого разные — от природно-климатических до исторических и демографических. Какая сегодня здесь

складывается ситуация и как компании должны выстраивать взаимоотношения с потенциальными работниками — в аналитическом материале Екатерины Дегтяревой, директора «hh.ru Сибирь».

Сегодня крупнейшие работодатели из самых разных сфер — бизнеса, образования и государственной службы — выбирают карьерные порталы как инструмент первого взаимодействия с будущими работниками. Что это — дань моде или объективная необходимость, мы узнали у представителей финансов, транспорта, промышленности и госслужбы. Обзор на эту тему читайте в рубрике «Инструменты и решения».

В 2021 году состоялось открытие, а затем и старт аудиторного обучения в Дальневосточном филиале Корпоративного университета РЖД. Это большой шаг в развитии кадрового резерва и обучения руководителей магистралей Восточного полигона, перед которыми стоят масштабные задачи модернизации и преобразования, реализация которых невозможна без совершенствования управленческих навыков. Развитие корпоративного бизнес-образования в целом, а вместе с ним и отраслевого образовательного сообщества в Азиатско-Тихоокеанском регионе — это также инструменты постепенной, но все же глобальной трансформации Дальнего Востока России.

Сегодня вектор движения направлен на восток. Мы присоединяемся. А вы?



ИНТЕРЕСНОГО ВАМ ЧТЕНИЯ!

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

200 +
очных
и дистанционных
образовательных
программ

360 000 +
выпускников

universitetrzd.ru
curzd
УниверситетРЖД

6 В РОССИИ

На Восток



10 ИДЕОЛОГИЯ

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,
заместитель генерального директора
ОАО «РЖД»:

«Нам необходимо создать условия, которые позволят людям профессионально и личностно развиваться, вместе с компанией уверенно планировать свое будущее и будущее своей семьи»

16 АКТУАЛЬНОЕ

ВАСИЛИЙ ФРОЛОВ,
Заместитель генерального директора
ОАО «РЖД» — начальник дирекции
развития железных дорог Восточного
полигона:

«Идущая полным ходом модернизация железных дорог Востока — это не только инфраструктурные и экономические преобразования, но и новая страница в истории страны»

20 АКТУАЛЬНОЕ

ЕВГЕНИЙ ВЕЙДЕ,
начальник
Дальневосточной
железной дороги:
«Главная цель для
железной дороги —
не просто соответствовать
запросам рынка, а самой
стать драйвером
для роста и развития
территорий»

24 АКТУАЛЬНОЕ

**БАМ 2.0. Стратегическое
направление**

27 АКТУАЛЬНОЕ

**Благополучие
и мотивация**

28 ИСТОРИЯ

АЛЕКСЕЙ ВУЛЬФОВ,
председатель
Всероссийского общества
любителей железных
дорог:

«Транссиб — это
просветительская
акция государства, миссия
грамотности, веры
и культуры»

34 HR-ЭКСПЕРТИЗА

**О проблемах
и перспективах найма
персонала на БАМе:**
какой сегодня рынок труда
в регионах БАМа?

38 СОБЫТИЕ

**Дальневосточный
филиал Корпоративного
университета РЖД:**
развитие управленческих
навыков на местах

44 HR-ПРАКТИКА

**Опыт RTRI в развитии
сотрудников,**
чья специализация —
технические исследования
на железнодорожном
транспорте Японии



48 ИНТЕРВЬЮ

КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ,
российский идеолог концепции
ценностного управления:
«Пока руководитель не слышит,
не знает историй, которые
создают его сотрудники,
он позволяет формировать
управление случайным людям»

54 ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

**Карьерный портал: платформа
для взаимодействия**

57 ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ. ОБЗОР

**Почему компании делают ставку
на карьерные порталы?**

62 ЗНАНИЯ.LIVE

Коммуникации в компании:
почему знание ценностей разных
поколений — это универсальный
инструмент для работы
с сотрудниками?

66 ДОСТИЖЕНИЯ

2021. Время побед

68 БИБЛИОТЕКА

Выбор экспертов

НА ВОСТОК

СУММА ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ТАКОВА, ЧТО СЕГОДНЯ ИМЕННО ДАЛЬНИЙ ВОСТОК НАХОДИТСЯ В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ ГОСУДАРСТВА И БИЗНЕСА. В РЕГИОНЕ ДЕЙСТВУЕТ НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ, РАССЧИТАННАЯ НА ПЕРСПЕКТИВУ ДО 2035 ГОДА. В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ БИЗНЕС МОДЕРНИЗИРУЕТ ИНФРАСТРУКТУРУ И СОЦИАЛЬНУЮ БАЗУ — ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА ОАО «РЖД» ТОМУ ЯРКОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ.

О том, что именно Восточный полигон РЖД является драйвером развития дальневосточных регионов, говорил **Олег Белозёров, генеральный директор — председатель правления ОАО «РЖД»**, в рамках Восточного экономического форума — 2021. «Сначала инфраструктура, потом проекты», — подчеркнул тогда руководитель компании.

Программы и проекты развития Восточного полигона РЖД идут в фарватере задач, которые ставит государство в контексте развития региона, но какова общая социально-экономическая ситуация на Дальнем Востоке? Насколько эффективна национальная программа? Какие традиционные для региона проблемы еще предстоит решить?

Ответы на эти вопросы прозвучали в рамках дискуссии «Национальная программа: дальневосточный бизнес-план» Восточного экономического форума, участие в которой приняли представители бизнеса, государства и общества.

ЖИЛИЩНЫЙ ВОПРОС

Обеспечение людей доступным жильем входит в ряд постоянных если не проблем, то задач государства. И на Дальнем Востоке эта задача является одной из первых наряду с инфраструктурными проектами —

ее решение станет веским основанием в пользу региона.

Механизм решения уже есть — это ипотека под 2% на первичный рынок, обеспечившая гарантированный спрос на жилье на несколько лет. По словам **Никиты Стаशिшина, заместителя министра строительства и ЖКХ России**, таких «беспрецедентных ставок» по ипотеке для молодых семей на первичном рынке нет ни в одном другом регионе страны.

Кстати, ипотека под 2% годовых доступна и по программе ОАО «РЖД», которая, в свою очередь, является частью более масштабной программы «Дальневосточная дорога — полигон опережающего развития».

«По Дальнему Востоку в 2021 году в целом наблюдался значительный рост заявлений на регистрацию договоров долевого участия», — отметила **Елена Мартынова, замруководителя Росреестра**.

В 2021 году было зарегистрировано 3,8 млн ипотечных сделок — это на 9,5% больше, чем в 2020-м (данные Росреестра).

При этом многие воспользовались рядом льготных госпрограмм, в том числе и «Дальневосточной ипотекой» — ее востребованность по сравнению с тем же 2020-м выросла на 42,2% (данные ДОМ.РФ).

По мнению Стаशिшина, чтобы увеличить объемы жилищного строительства в 1,6 раза к 2030 году в Дальневосточном федеральном округе, важно более эффективно вовлекать земельные участки и обеспечивать их инженерной инфраструктурой — электричеством, водоподготовкой, водоотведением.

Также, по словам **Александра Шохина, президента Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)**, чтобы привлечь инвестиции в строительные объекты, необходимо упростить нормативную базу. В частности, уменьшить на треть обязательные требования к строителям, что сократит период исполнения проектов.

Ключевые показатели национальной программы развития Дальнего Востока к 2024 году

СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Превышение среднероссийских темпов роста показателей качества жизни



на **≥5 лет**

Повышение ожидаемой продолжительности жизни



в **1,6 раза**

Увеличение объема жилищного строительства



3,6 тыс. км

Ремонт региональных и местных дорог



147,2 тыс. семей с детьми
Выплаты



ЭКОНОМИКА

до **6,4%**
Рост ВРП в период 2020 — 2023 годов



>30 тыс.

Создание новых рабочих мест



>200 ед.

Создание новых предприятий в ТОСЭР СПВ



до **0,8 трлн руб.**

Увеличение объема накопленных инвестиций



до **182 млн тонн в год**

Расширение пропускной способности ж/д магистралей



Образ Дальнего Востока — 2030



«Любое изменение плотности, этажности застройки, вида разрешенного использования на земельных участках иногда трактуется как превышение должностных полномочий, — подтвердил Никита Сташин. — А без этого реализация многих проектов будет просто невозможной».

Но в конечном счете доступное жилье невозможно без доступных стройматериалов, стоимость которых в последнее время и без того значительно возросла, а потому решением президента России Владимира Путина в Хабаровском крае создадут строительный кластер, главная цель которого — снижение стоимости стройматериалов на Дальнем Востоке.

КАК УДЕРЖАТЬ МОЛОДЕЖЬ

Эксперты единодушны: отток населения — многолетняя и до сих пор актуальная проблема для Дальнего Востока. Ее решение, безусловно, должно носить комплексный характер, но если говорить более конкретно, то в городах необходимо создавать комфортную среду для жизни.

«Ни в коем случае нельзя гнаться просто за квадратными метрами, — подчеркнул Никита Сташин. — Мы должны создавать абсолютно нового качества среду для проживания, чтобы люди сюда переезжали, жили, рожали детей».

Вместе с этим, по мнению Александра Шохина, главы РСПП, закрепление молодежи в регионе напрямую зависит от состояния экономики и социальной сферы. «Одна из задач — создание условий для более активной инвестиционной деятельности и вообще создание благоприятной деловой среды, — отметил спикер. — Этот тот инструмент, который позволяет выходить на достижение конкретных показателей».

К слову, в некоторых регионах удалось добиться положительной динамики. По словам **Айсена Николаева, главы Республики Саха (Якутия)**, впервые за постсоветское время остановлен миграционный отток населения, при этом

миграционный прирост по 2020 году — шесть тысяч человек, а 33% населения Якутии — это молодежь.

СТАВКА НА ЗЕЛЕНУЮ ЭНЕРГЕТИКУ

Принципы устойчивого развития универсальны для всего мира, а потому слова Михаила Кузнецова, директора «Восточного центра государственного планирования», о том, что Дальний Восток должен стать полигоном для отработки технологий возобновляемой энергии, созвучны мировым трендам. Основным производителем электроэнергии на Дальнем Востоке является компания «РусГидро», и во многом именно ей предстоит решать эту задачу.

«Точки роста на Дальнем Востоке должны быть выверены и скоординированы на уровне государственных институтов с точки зрения кластерного развития и возможностей расширения бизнеса на всех территориях региона», — отметил **Сергей Киров, член правления, первый заместитель генерального директора «РусГидро»**.

За последние пять лет компания проинвестировала в инфраструктуру Дальнего Востока 253 млрд рублей, которые пошли на реализацию крупнейших объектов. За пять лет было введено в эксплуатацию больше гигаватта установленной мощности. Таких темпов ввода в электроэнергетике не было с советских времен.

«Мы обновляем энергообъекты практически по всему Дальнему Востоку. За последние пять лет ввели в эксплуатацию вторую очередь Благовещенской ТЭЦ, первую очередь Якутской ГРЭС-2, Сахалинскую ГРЭС-2, ТЭЦ в городе Советская Гавань, Восточную ТЭЦ во Владивостоке, — перечислил Киров. — Построили Нижне-Бурейскую ГЭС, это 320 МВт зеленой энергетики — это наш вклад в экологию, в привлекательность для инвесторов».

Кроме этого, компания осуществляет техприсоединение потребителей. И за последние пять лет более 83 тысяч человек получили гарантированное энергоснабжение, в том числе и объекты перспективной инфраструктуры. В сентябре 2021 года был подписан контракт на 20 лет на поставку зеленой электроэнергии Нижне-Бурейской ГЭС Амурскому газохимическому комплексу, строительство которого ведется в Приамурье.

«Это яркий пример партнерства, кластерного развития территории. И далее это будет постоянным мультипликатором с точки зрения налоговых отчислений, новых рабочих мест и гарантированной структуры энергоснабжения», — предположил заместитель гендиректора.

Следующая пятилетняя перспектива компании полностью синхронизирована с планом развития магистральной инфраструктуры, который одобрило правительство Российской Федерации. Компания «РусГидро» заложила в инвестпрограмму 370 млрд рублей инвестиций на развитие Дальнего Востока, в рамках которой будут построены Хабаровская ТЭЦ-4, Артемовская ТЭЦ-2, вторая очередь Якутской ГРЭС-2, модернизирована Владивостокская ТЭЦ-2. Все эти электростанции будут работать на природном газе — самом экологичном виде топлива.

«Это очередной вклад в снижение выбросов CO₂, в развитие более чистой генерации на территории Дальнего Востока», — отметил Киров.

Также до 2026 года будут реализованы два проекта: строительство двух энергоблоков по 225 МВт на Нерюнгринской ГРЭС и расширение Партизанской ГРЭС на 280 МВт. Оба этих объекта требуются для развития Восточного полигона: расширение магистральной инфраструктуры под развитие экспортных поставок через железную дорогу, через портовые мощности дальневосточных территорий с прицелом на дальнейшие поставки всевозможных ресурсов и товаров РФ.

«Перед нами в сжатые сроки поставлена серьезная задача, — резюмировал Сергей Киров. — Все находится на соответствующем контроле в правительстве Российской Федерации, эти объекты будут реализованы, и мы обеспечим надежным энергоснабжением Транссиб и БАМ».

АДАПТИРУЕМСЯ К РЕАЛЬНОСТИ, НЕ МЕНЯЯ ЦЕЛИ

Реализация всего того, о чем говорилось выше, позволит национальной программе развития Дальнего Востока улучшить уровень жизни и все основные экономико-промышленные

показатели. Именно это, по словам **Марата Шамьюнова, заместителя министра Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики**, является ключевым индикатором успешности программы.

Дальний Восток — это огромная территория площадью шесть миллионов квадратных километров, что составляет 40% территории России. Однако проживают там немногим более восьми миллионов человек.

Национальная программа развития учитывает в том числе и эти особенности Дальнего Востока, а именно низкую плотность населения, климатические условия и многое другое.

Как отметил Марат Шамьюнов, с самого начала своего создания нацпрограмма задумывалась как гибкая, оперативно адаптирующаяся к реальности, так как «современная реальность намного сложнее, чем любые планы, особенно те, которые рассчитаны до 2035 года».

«Нужно адаптироваться под изменяющуюся реальность. Поэтому мы предполагаем, что план обязательно будет выполнен, — заключил он, — целевые задачи, которые поставлены в указе президента, мы обязательно достигнем, но какими способами, какие мы при этом будем задействовать ресурсы и какие инструменты — это предмет обсуждений. В наших руках адаптировать инструменты программы с учетом меняющейся реальности». **HR**



ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА
ОАО «РЖД»:

НАМ НЕОБХОДИМО
СОЗДАТЬ УСЛОВИЯ,
КОТОРЫЕ
ПОЗВОЛЯТ ЛЮДЯМ
ПРОФЕССИОНАЛЬНО
И ЛИЧНОСТНО
РАЗВИВАТЬСЯ, ВМЕСТЕ
С КОМПАНИЕЙ УВЕРЕННО
ПЛАНИРОВАТЬ СВОЕ
БУДУЩЕЕ И БУДУЩЕЕ
СВОЕЙ СЕМЬИ

ЗА МАСШТАБНЫМИ
ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ
И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯМИ ВСЕГДА СТОЯТ
ЛЮДИ. ИМЕННО ЭТОТ ПОСТУЛАТ
СТАЛ ОСНОВОЙ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ
ПРОГРАММЫ «ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ
ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА — ПОЛИГОН
ОПЕРЕЖАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ»,
ВКЛЮЧАЮЩЕЙ РАЗВИТИЕ
СУЩЕСТВУЮЩИХ И СОЗДАНИЕ
НОВЫХ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ
УСЛОВИЙ ТРУДА И ЖИЗНИ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ. О ТОМ,
КАК ОНА РЕАЛИЗУЕТСЯ И ПОЧЕМУ
ПРОГРАММУ НЕОБХОДИМО
РАССМАТРИВАТЬ В КОНТЕКСТЕ
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ
ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА, МЫ БЕСЕДОВАЛИ
С ДМИТРИЕМ ШАХАНОВЫМ,
ЗАМЕСТИТЕЛЕМ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД».

— Программа «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития» включает в себя весь спектр необходимых изменений, от инфраструктурных и производственных до социокультурных и управленческих. Дмитрий Сергеевич, в связи с чем было принято решение о внедрении столь масштабных преобразований?

— Экономическая и геополитическая ситуация такова, что сегодня Дальнему Востоку уделяется особое внимание, причем как со стороны государства, так и со стороны бизнеса. Реализация конкретных решений ложится на плечи людей, которых должно быть, во-первых, достаточно, во-вторых, для них должны быть созданы лучшие условия для эффективной работы, а в-третьих, люди должны быть мотивированы и выполнять свою работу по-настоящему хорошо.

Такой подход и был заложен при разработке программы «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития». По каждому из восьми направлений программы, среди которых «Развитие социокультурных аспектов и мотивации», сформированы рабочие группы, определены этапы и сроки реализации необходимых мероприятий, назначены ответственные.

— Дмитрий Сергеевич, вы возглавляете рабочую группу «Развитие социокультурных аспектов и мотивации». С самого начала реализации программы говорилось о том, что «для создания полигона опережающего развития необходимы новые социокультурные условия, должны применяться новые административные и управленческие подходы». Что вкладывается в понятие «новые социокультурные условия», о каких преобразованиях идет речь?

— Нам необходимо создать условия, обеспечивающие качество жизни, соответствующее современным потребностям человека. Мы говорим о таких важных понятиях, как комфортные условия труда, отдыха, проживания, решение вопросов, связанных со здоровьем и бытом.

Для этого мы разработали дорожную карту, которая включает в себя четыре блока: «Управленческая культура и среда», «Социальная экосистема», «Мотивация и льготы» и «Социально-культурная сфера». Все они детализированы через конкретные решения и мероприятия.

Например, в вопросе развития новой корпоративной культуры мы пошли таким путем:

для начала провели оценку управленческих компетенций руководителей, работающих на полигоне Дальневосточной железной дороги, по сути, провели кадровый аудит, благодаря которому сформировали необходимые требования к руководителям.

Это был первый этап работы нашей команды, результаты которого оцифрованы, и теперь мы понимаем, какое количество руководителей и персонала нам нужно, с какими компетенциями, а что предстоит усилить. Для этого руководители, работающие на полигоне дороги, должны получить доступ к широкому кругу возможностей для обучения и развития.

Одним из ключевых решений такой комплексной задачи стало открытие в 2021 году Дальневосточного филиала Корпоративного университета РЖД во Владивостоке, на острове Русский. Это позволит ускорить развитие руководителей Восточного полигона по программам Корпоративного университета с учетом региональной специфики отраслевых проектов и особенностей экономики Азиатско-Тихоокеанского региона.

Формирование современной корпоративной культуры, забота о подчиненных, клиентоориентированность, инновативность, цифровые навыки и умение выстраивать эффективные процессы, внедрять передовые технологии — вот те компетенции, которые будут осваивать руководители в процессе обучения. Именно такие руководители должны стать опорой и двигателем тех масштабных изменений, которые реализуются на железных дорогах востока России.

— Корпоративный университет РЖД — часть образовательной отраслевой экосистемы, она же, в свою очередь, является основным инструментом формирования кадрового потенциала компании.

— Безусловно, ведь отраслевому образованию столько же лет, сколько и железнодорожному транспорту России. Это целостная система, охватывающая все уровни обучения и обеспечивающая подготовку по всем специальностям и направлениям, необходимым железнодорожному транспорту.

БЛАГОДАРЯ ВЫСТРОЕННОЙ
ПРОФОРИЕНТАЦИОННОЙ
СИСТЕМЕ КОМПАНИЯ ПОЛУЧАЕТ
СФОРМИРОВАВШЕГОСЯ
СПЕЦИАЛИСТА. ЭТИМ И СИЛЬНА
ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА

Важная особенность нашей системы: она выполняет не только свою основную функцию — обучение, но и формирует семейные традиции. В РЖД огромное количество трудовых династий, дети железнодорожников ходят в наши детские сады, учатся в наших школах, железнодорожных колледжах и вузах, после этого приходят работать в отрасль. Это настоящая профорientационная история, когда с самого раннего возраста дети впитывают ценности профессии железнодорожника, осознанно выбирают свою будущую карьеру, а компания получает сформировавшегося специалиста, преданного своему делу. Этим и сильна железная дорога.

И если говорить об этом в контексте программы развития Дальневосточной железной дороги, то мы еще раз детально изучили наши ресурсы, определили потребности в детских садах, школах-интернатах и опорных школах, учебных центрах профессиональных квалификаций, проанализировали имеющуюся материально-техническую базу и поставили перед собой задачу обновления и модернизации образовательной инфраструктуры там, где это действительно необходимо.

Все это сделано для того, чтобы наши работники могли не просто получить достойное образование с дальнейшим повышением квалификации, но чтобы и их детям это было доступно.

— **Дмитрий Сергеевич, часто говорят о том, что Дальний Восток нуждается в привлечении специалистов из других регионов, при этом ни для кого не секрет, что вопрос этот непростой. Что компания может предложить людям, чтобы они были готовы связать свое будущее с этим регионом?**

**ЗАДАЧИ КОМПАНИИ
ЯВЛЯЮТСЯ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ
ЧАСТЬЮ ТЕХ МАСШТАБНЫХ
ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ
ГОСУДАРСТВО РЕАЛИЗУЕТ
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ**

— Цель нашей программы — создание новой социокультурной среды, в которой предусмотрены различные преференции и льготы, бонусы, позволяющие людям туда поехать и закрепиться. Компания предлагает различные подходы к решению жилищных проблем, и в первую очередь это наша жилищно-ипотечная программа, которую мы оцениваем как одну из лучших в стране.

Нужно отметить, что она была усовершенствована для Дальнего Востока: теперь ипотека под 2% годовых доступна не только молодым специалистам, но и всем сотрудникам Дальневосточной железной дороги, правда, кроме приобретающих жилье в Хабаровске, Владивостоке и Комсомольске-на-Амуре. Еще один вариант — технологическое, или служебное, жилье. А также мы можем предложить нашим работникам компенсацию долгосрочной аренды, при этом ее величина может достигать 100%.

Перед нами была поставлена задача сделать жилье доступным, сформировав таким образом одно из преимуществ для дальневосточников. Считаю, что это удалось: мы изучили рынок жилья в регионе, проанализировали наши жилые фонды, усовершенствовали нашу ипотечную программу и, что тоже важно, определились с первоочередными объектами реконструкции и нового строительства.

Создание эффективной социальной среды невозможно без правильно выстроенной медицинской помощи, а потому нами принят целый ряд управленческих решений в этой сфере. Работа идет в двух направлениях — обеспечение квалифицированным медицинским персоналом, с одной стороны, и все то, что связано с передовыми подходами в медицине, — с другой. К примеру, сейчас полным ходом идет подготовка к запуску нового передвижного железнодорожного консультационно-диагностического центра, который будет курсировать по отдаленным станциям, и не только наши работники, но и все жители ближайших населенных пунктов смогут получить консультацию и медицинскую помощь.

И конечно, отдельно нужно остановиться на таком важном проекте, как создание в Хабаровске Российско-Японского диагностического медицинского центра, в котором будут применяться новейшие технологии и подходы. Проект реализуется совместно с правительством Японии. Очень важно, что центр будет обслуживать всех жителей региона, не только железнодорожников.

— **Да, не зря об уровне железнодорожной медицины знают даже те, кто не имеет никакого отношения к компании. А как обстоят дела с объектами оздоровления и культуры, ведь сейчас многие компании относятся к ним как к непрофильным активам? Как этот вопрос решается в рамках программы?**

— Действительно, в последние годы во многих компаниях усилилась тенденция отказа от содержания подобных активов, но для нас они являются неотъемлемой частью социальной системы. Так исторически сложилось, что социальная инфраструктура в регионах БАМа и в удаленных населенных пунктах Дальнего Востока всегда была представлена в основном железнодорожными объектами.

Поэтому все то, что касается социальной инфраструктуры, мы приводим в надлежащее состояние, чтобы она была доступна нашим сотрудникам, их семьям и, конечно, всем жителям региона.

Мы проанализировали всю информацию об объектах образования, медицины, культуры, оздоровления и спорта в разрезе каждого населенного пункта, получив точную картину того, какими объектами обладаем мы и какие социальные активы находятся на балансе муниципалитетов или имеют иной вид собственности. После чего на основании методики оценки качества населенного пункта составили перечень определенных действий: что нужно построить, реконструировать или привести в порядок, что делается за счет бюджетных средств, а что — за счет средств РЖД.

И вот что важно.

Во-первых, свою работу мы проводим совместно с субъектами Российской Федерации, и как итог — подписаны соответствующие соглашения о взаимодействии и сотрудничестве.

Во-вторых, такая синхронизация дает возможность комплексно и более эффективно участвовать в реализации национальной программы

РАЗВИТИЕ СОЦИОКУЛЬТУРНЫХ АСПЕКТОВ И МОТИВАЦИИ

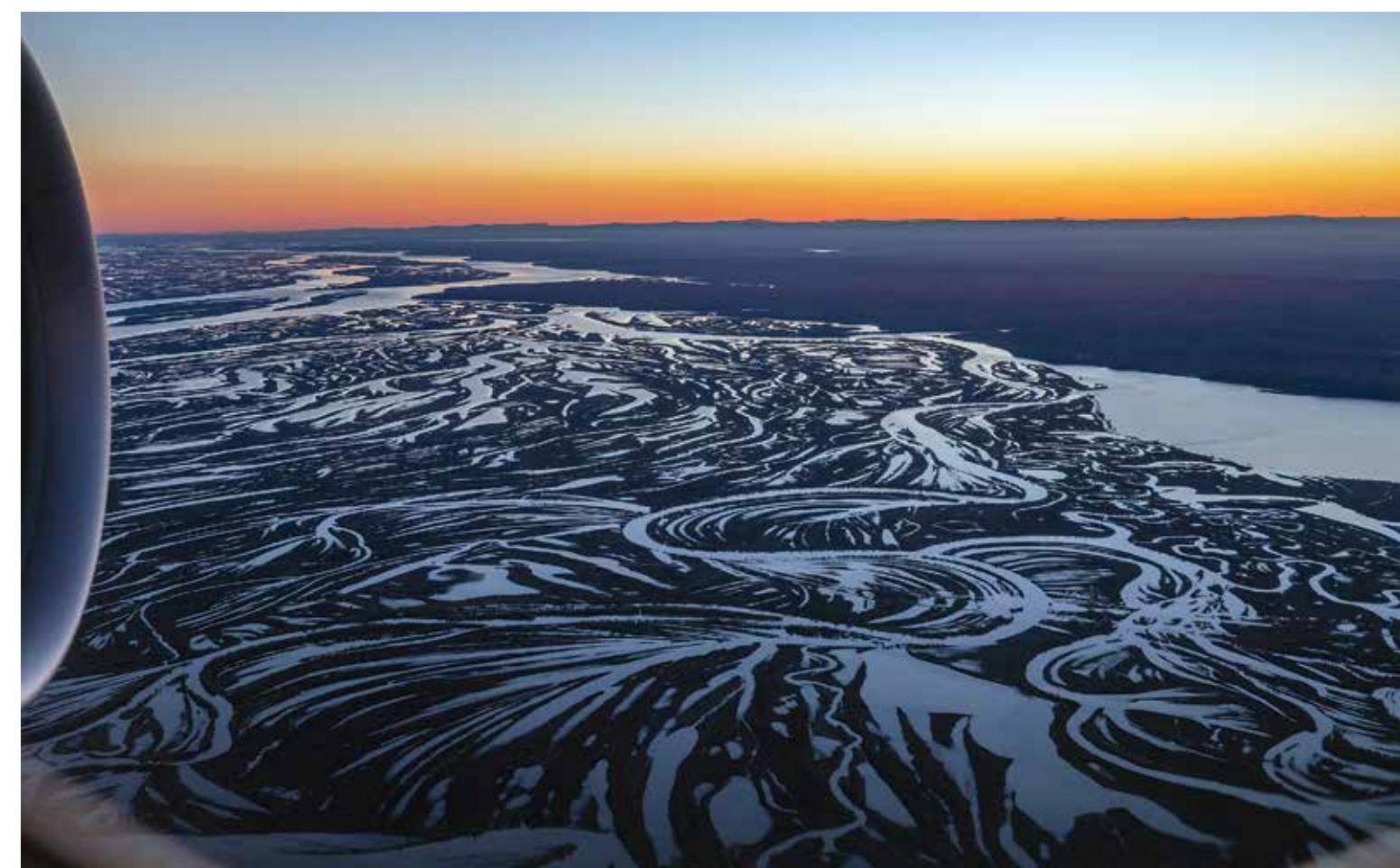
- Управленческая культура и среда
- Социальная экосистема
- Мотивация и льготы
- Социально-культурная сфера

развития Дальнего Востока и повышать качество жизни как работников компании, так и всех жителей Дальневосточного федерального округа.

И еще один важный акцент. Нами инициирована работа по формированию персонифицированных дополнительных льгот — речь идет о компенсациях на санаторно-курортное лечение и занятия спортом, об оплате перелета к месту отдыха воздушным транспортом и другие.

Создавая программу, мы думали о том, что очень правильно было бы наряду с развитием социальной среды в регионе сделать так, чтобы работники компании со всей сети железных

Дальний Восток



дорог чаще бывали на Дальнем Востоке, видели динамику развития региона и те проекты, которые реализует здесь и наша компания, и бизнес, и государство, наконец, чаще общались с коллегами-дальневосточниками. Поэтому мы посчитали нужным ряд наших общесетевых социальных, культурных и спортивных мероприятий перенести на Дальний Восток, что тоже относим к формированию позитивной социальной среды в регионе.

— **Дмитрий Сергеевич, программа реализуется с 2020 года, и уже есть результаты, но возникает важный вопрос: как оценивать эффективность принимаемых мер?**

— Чтобы ответить на этот действительно важный вопрос, мы регулярно проводим социологические исследования в регионе, работаем с фокус-группами. Сервисный портал работников РЖД позволяет получать объективные данные и реальную обратную связь. Мы делаем срезы информации, формируем аналитику: видим,

что пошло не так, а значит, дорабатываем и понимаем, какие из наших решений оказались особенно действенными. Естественно, в столь масштабной программе очень важна гибкость и при необходимости своевременная корректировка курса.

— **Уже сегодня очевидно, что реализация программы принесет пользу не только компании, но и всем жителям региона.**

— Безусловно. Надо понимать, что на Дальнем Востоке много таких мест, где в основном живут железнодорожники и их семьи, а значит, там эффективность программы будет особенно заметна. Но все же мы исходим из того, что она будет полезна всем жителям региона.

Да, в первую очередь программа разработана для железнодорожников Восточного полигона сети, но рассматривать ее вне национальной программы развития региона неправильно.

Дальний Восток — стратегически важный регион, его экономическое, социальное и инфраструктурное развитие является приоритетным для страны, а значит, и для «Российских железных дорог». Задачи компании являются неотъемлемой частью тех масштабных проектов, которые государство реализует на Дальнем Востоке. **HR**

Владивосток, мост через бухту Золотой Рог



© vlvcca — stock.adobe.com

ПРИСОЕДИНЯЙСЯ К САМОЙ БОЛЬШОЙ* КОМАНДЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ!



Соискателям

Студентам

Школьникам

Медиатека

КАРЬЕРНЫЙ ПОРТАЛ РЖД

TEAM.RZD.RU

Узнай больше



~1 млн
сотрудников
по всей России



1,5 тыс.
профессий



180+ лет
истории
и опыта



16
железных
дорог

Нашим сотрудникам:

- Масштабные задачи
- Карьерные возможности
- Профессиональное развитие
- Льготная ипотека
- Компенсация проезда на ж/д транспорте
- Медицинское обслуживание
- Детские сады и льготные путевки



/komandarzd

Карьера в РЖД

НАШИ ВОЗМОЖНОСТИ —
ТВОЙ УСПЕХ

*По информации федеральной службы Труда и занятости РФ ОАО «РЖД» является самым крупным работодателем в России из государственных компаний lenta.ru/articles/2019/12/03/rabotodate1

реклама

ВАСИЛИЙ ФРОЛОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД» — НАЧАЛЬНИК
ДИРЕКЦИИ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ
ДОРОГ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА:

ИДУЩАЯ ПОЛНЫМ ХОДОМ
МОДЕРНИЗАЦИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ
ДОРОГ ВОСТОКА — ЭТО
НЕ ТОЛЬКО ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ
И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, НО И НОВАЯ
СТРАНИЦА В ИСТОРИИ СТРАНЫ

СТРОИТЕЛЬСТВО ВЕЛИКОГО СИБИРСКОГО ПУТИ В НАЧАЛЕ XX ВЕКА СВЯЗАЛО ОГРОМНУЮ СТРАНУ ВОЕДИНО И СТАЛО ОТПРАВНОЙ ТОЧКОЙ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ РЕГИОНОВ СИБИРИ И ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА. МНОГИЕ ДЕСЯТИЛЕТИЯ ВНИМАНИЕ ГОСУДАРСТВА НАПРАВЛЕНО К ДВУМ МАГИСТРАЛЯМ — ТРАНССИБИРСКОЙ И БАЙКАЛО-АМУРСКОЙ: ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ И РЕКОНСТРУКЦИИ ЭТИХ ТРАНСПОРТНЫХ АРТЕРИЙ ЯВЛЯЮТСЯ ЧАСТЬЮ АКТУАЛЬНОЙ ПОВЕСТКИ. О ХОДЕ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ НА ВОСТОКЕ РОССИИ ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ **ВАСИЛИЙ ФРОЛОВ**, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД» — НАЧАЛЬНИК ДИРЕКЦИИ РАЗВИТИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА.

Модернизация Восточного полигона — один из крупнейших инфраструктурных проектов российской экономики. Он реализуется холдингом «РЖД» в соответствии с указом президента России Владимира Путина и поручениями правительства Российской Федерации. Проект важен и для «Российских железных дорог», которые смогут более эффективно организовать перевозочный процесс, и для экономики страны в целом.

Что же даст дальнейшее развитие железных дорог Востока?

Если говорить в цифрах, то уже к 2024 году провозная способность БАМа и Транссиба в направлении морских портов и пограничных переходов вырастет до 180 млн тонн.

Безусловно, модернизированная железнодорожная инфраструктура откроет новые возможности компаниям-экспортерам, ведь сегодня экономика Азиатско-Тихоокеанского региона во многом опирается на российский экспорт.

Развивая международный транспортный коридор Восток — Запад, Россия наращивает и свой транзитный потенциал, что очень важно в контексте таких тенденций, как глобализация и декарбонизация мировой экономики, а также с учетом роста контейнерных перевозок.

Обновленная инфраструктура позволит привлечь на Восточный полигон контейнерные потоки в рамках логистических связей Азии и Европы. Задачи стоят масштабные: предполагается, что к 2024 году транзитный грузопоток через Россию вырастет в четыре раза.

Новый импульс для развития получают отдаленные территории России, где сосредоточено более 80% разведанных запасов полезных ископаемых, а это, в свою очередь, создание промышленных производств и, как следствие, появление новых рабочих мест для местного населения.

Необходимо учитывать и перспективы пассажирских перевозок, ведь очень важно не забывать о том, что даст модернизация Восточного полигона людям, живущим в населенных пунктах, зачастую неотделимых от железной дороги. Развитие БАМа и Транссиба — это возможность путешествий, деловых контактов, встреч друг с другом, то есть всего того, что называют мобильностью населения, коммуникациями между людьми.

Программа развития железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона реализуется в три этапа.

На первом этапе, который стартовал в 2013 году, основное внимание уделено развитию путевого и локомотивного хозяйства, а также

МЫ НЕ ТОЛЬКО ДОЛЖНЫ
ОБЕСПЕЧИВАТЬ ВЫСОКОЕ
КАЧЕСТВО И ОРГАНИЗАЦИЮ
СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ,
ПРОДУМАННОСТЬ ПРОЕКТНЫХ
РЕШЕНИЙ, НО И **САМОЕ ВАЖНОЕ —**
БЕЗОПАСНОСТЬ ДВИЖЕНИЯ

развитию пограничных переходов. Были построены или реконструированы 45 станций, уложено более 420 км вторых путей и модернизировано свыше 5 тыс. км железнодорожного пути. Выполнено техническое перевооружение более 40 тяговых подстанций, возведено 18 объектов локомотивного хозяйства. Всего строители сдали в эксплуатацию 112 искусственных сооружений — туннелей, мостов. В числе наиболее сложных проектов этого этапа — реконструкция Владивостокского туннеля длиной 1,3 км и проведение основных работ по строительству Байкальского туннеля протяженностью 6,7 км. Отмечу, что от развития инфраструктуры не отстает и развитие социальной сферы — строится и вводится в эксплуатацию новое жилье.

Второй этап модернизации стартовал в 2018 году, а его завершение планируется в 2024-м. Естественно, он был начат с разработки проектных решений, после чего стартовали проектно-изыскательские работы. В 2021 году строители приступили к подготовительным работам на первоочередных объектах, полномасштабные строительные работы запланированы на 2022 год. Они включают в себя строительство почти 1,5 тыс. км главных путей, развитие и реконструкцию существующих железнодорожных путей, развязок и станций, техническое перевооружение объектов энергетики, а также электрификацию участка Волочаевка — Комсомольск-Сортировочный — Ванино Дальневосточной железной дороги. В рамках этого этапа завершается инвестиционный проект «Комплексное развитие участка Междуреченск — Тайшет», предусматривавший строительство 22 объектов, были сданы в эксплуатацию 165 км дополнительных главных и станционных путей.

В итоге провозная способность Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей вырастет до 158 млн тонн, и для этого уже определены 32 первоочередных объекта.

Объемы перевозок в сторону портов Дальнего Востока увеличиваются очень динамично, а потому сценариев **третьего этапа** развития Восточного полигона изначально было несколько. В результате одобрен вариант увеличения провозной способности БАМа и Транссиба от 180 млн тонн в 2024 году

НОВЫЙ ИМПУЛЬС ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПОЛУЧАТ ОТДАЛЕННЫЕ ТЕРРИТОРИИ РОССИИ, ГДЕ СОСРЕДОТОЧЕНО БОЛЕЕ 80% РАЗВЕДАННЫХ ЗАПАСОВ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ, А ЭТО, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, **СОЗДАНИЕ НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ НАСЕЛЕНИЯ**

к 197 млн тонн в 2027 году. Уже сегодня разработан предварительный перечень необходимых действий, анализируются его технические и финансовые параметры. Одним из важных проектов третьего этапа станет развитие и увеличение пропускной способности участка Артышта — Междуреченск — Тайшет, намеченное на 2025 год. Также на этот год намечено окончание строительства нового Дуссе-Алиньского туннеля на БАМе, длина которого составит около 2 км.

Когда мы говорим об увеличении пропускной способности до 180 млн тонн, для нежелезнодорожников эти цифры звучат абстрактно. Но давайте попробуем произвести простой арифметический расчет. Итак, 180 млн тонн грузов в год — в день это 493 тыс. тонн, или больше 100 грузовых поездов

по 70 вагонов каждый. 100 поездов в день означает, что в час будут отправляться пять поездов, то есть примерно каждые 15 минут мимо вас проследует грузовой состав длиной в километр — такое «грузовое метро». А ведь по той же инфраструктуре нужно организовать движение пригородных и пассажирских поездов!

Есть еще одна цифра, она больше из области фантастики, но зато очень наглядна для понимания масштабов. 180 млн тонн — это почти 3 млн грузовых вагонов. Длина каждого вагона в среднем 14 метров, и если представить, что все эти вагоны находятся в одном поезде, то его длина составит 42 тыс. км, а это больше экватора. Вот с такими цифрами мы работаем в наших проектах и технологических процессах.

Конечно, за этими масштабами, техническими и инфраструктурными терминами стоит огромная работа многих тысяч людей. К примеру, в декабре 2021 года на объектах строительства Восточного полигона было суммарно задействовано более 15 тыс. человек. Сегодня от тех, кто трудится на стройках, проектирует, отвечает за инженерные решения, за управление проектом, зависит реализация целей, которые государство поставило перед «Российскими железными дорогами».

Как уже было сказано, модернизация железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона является одной из важнейших стратегических задач развития России, а потому этот вопрос находится на контроле в правительстве



Российской Федерации. Так, на постоянной основе ведется мониторинг выполняемых работ при помощи системы «Эталон», при этом ход реализации каждого объекта обозначен индикативными точками, начиная от разработки проектной документации и до ввода объекта в эксплуатацию. Кроме того, в настоящий момент при участии НИИАС и «Терра Тех» (ГК «Роскосмос») создается технология мониторинга строительства с использованием спутников и беспилотников. Технология позволит фиксировать стадию, объемы и сроки строительных работ.

Безусловно, все это требует от нас высочайшей ответственности и внимания к своим

РАЗВИТИЕ БАМА И ТРАНССИБА — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ ПУТЕШЕСТВИЙ, ВСТРЕЧ ДРУГ С ДРУГОМ, ТО ЕСТЬ ВСЕГО ТОГО, ЧТО НАЗЫВАЮТ МОБИЛЬНОСТЬЮ НАСЕЛЕНИЯ

задачам: мы не только должны обеспечивать высокое качество и организацию строительных работ, продуманность проектных решений, но и самое важное — безопасность движения.

Есть и еще одна важная сторона этих преобразований — их историческая ценность, ведь строительство Транссиба — один из самых значительных, невероятных по своим масштабам государственных проектов в истории страны. БАМ и Транссиб — это технологические памятники инженерам, строителям и руководителям, которые на протяжении многих лет обеспечивают бесперебойную работу магистралей. Сегодня, когда мы пишем новую главу этой истории, нельзя забывать о том, сколько энергии, сил и вдохновения было вложено железнодорожными инженерами и строителями, чье отношение к своему делу было и остается для нас примером. **HR**

РОСТ ПРОПУСКНОЙ СПОСОБНОСТИ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА

2021 год → **144** млн тонн

2022 год → **158** млн тонн

2023 год → **173** млн тонн

2024 год → **180** млн тонн

ЕВГЕНИЙ ВЕЙДЕ

НАЧАЛЬНИК ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЙ
ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ:

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ДЛЯ
ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ —
НЕ ПРОСТО
СООТВЕТСТВОВАТЬ
ЗАПРОСАМ РЫНКА,
А САМОЙ СТАТЬ
ДРАЙВЕРОМ ДЛЯ РОСТА
И РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ



С ЯНВАРЯ 2022 ГОДА НА ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГЕ В ДОЛЖНОСТЬ НАЧАЛЬНИКА ВСТУПИЛ ЕВГЕНИЙ ВЕЙДЕ, РАНЕЕ ЗАНИМАВШИЙ ПОСТ ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ НАЧАЛЬНИКА ЗАПАДНО-СИБИРСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ. РЕДАКЦИЯ ЖУРНАЛА «HR-ПАРТНЕР» ПЕРВОЙ ВЗЯЛА ИНТЕРВЬЮ У НОВОГО РУКОВОДИТЕЛЯ О ЖИЗНИ МАГИСТРАЛИ, КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ ЕЕ РАЗВИТИЯ.

— Евгений Владимирович, в начале этого года вы возглавили Дальневосточную магистраль, а до этого работали на Западно-Сибирской. Удалось ли познакомиться с коллективом и отметить какие-то особенности железной дороги?

— Да, с января моя профессиональная деятельность продолжилась в качестве руководителя Дальневосточной железной дороги, чем, безусловно, очень горжусь. Искренне благодарен руководству компании за оказанное доверие.

Начать хотелось бы с того, что Дальневосточная железная дорога изначально для меня не была

какой-то малознакомой. Во-первых, всем известно, как динамично растет грузопоток в тихоокеанские порты и погранпереходы и какие связанные с этим задачи приходится решать компании, в том числе на уровне стратегических государственных интересов. Внимание руководства страны к Дальнему Востоку в целом и инфраструктурному комплексу как основе развития региона сегодня ощущается наиболее отчетливо — это и масштабные инвестиционные проекты, и то, что железная дорога стала полигоном опережающего развития.

Во-вторых, Западно-Сибирская и Дальневосточная магистрали давно и глубоко связаны между собой технологическим процессом. Если традиционно угольные регионы Сибири — это места формирования объемной грузовой базы, то Дальний Восток — место, куда груз должен быть доставлен. И там и тут управленческие решения находятся на стыке взаимодействия с партнерами, участниками транспортного рынка, при этом оборот вагонного парка требует ежедневного контроля и гибкого управления.

К особенностям, пожалуй, отнесу более разнообразие климатических условий, от вечной мерзлоты в Амурской области, Якутии, Хабаровском крае до субтропиков во Владивостоке. Дальневосточная железная дорога пролегает по шести субъектам Российской Федерации. Мы трудимся в трех часовых поясах. В составе дороги есть единственная в России островная магистраль на острове Сахалин.

Учитывая карантинные ограничения и то, что на Дальневосточной железной дороге трудятся почти 52 тысячи человек, на полное знакомство с коллективом уйдет какое-то время. Но я уже побывал с рабочим визитом во Владивостоке, Находке, Партизанске, Южно-Сахалинске, осмотрел участки Хабаровск-1 — Сельгон, Биробиджан — Ленинск, провел встречи с работниками. Заметно, что коллектив, как и на Западно-Сибирской железной дороге, молодой. Доля сотрудников в возрасте до 35 лет составляет почти 40% — это один из самых высоких показателей на сети. Молодежь нужно очень дорожить, развивать, поддерживать. Это наш потенциал, будущее компании! На дороге работают отзывчивые и профессиональные люди разных возрастов и специальностей, по-настоящему любящие и уважающие свой труд. Коллектив слаженный и способен демонстрировать хорошие результаты.

— Вы сказали о внимании руководства и общества к Дальневосточной железной дороге. С чем это связано и в чем оно выражается?

— На языке цифр ответ лежит на поверхности. Объем перевозок по Дальневосточной железной дороге стабильно растет. С 2016 года эксплуатационный грузооборот вырос на 16,5%, достигнув 224 млрд т-км по итогам 2021 года. Порядка 75% обеспечивается основными портами Приморского края — Восточный, Находка, Владивосток, и Хабаровского края — порт Ванино. Они входят в десятку самых крупных в России. Есть еще ряд терминалов поменьше. Так вот, за этот же период объем перевозок в адрес портов увеличился более чем на четверть — с 94,6 до 118,7 млн тонн в год.

Но и это еще не все. Серьезные темпы набирает собственная погрузка, вплотную приблизившись к отметке в 66 млн тонн за 2021 год, что почти на треть превысило предыдущий показатель. Положительная динамика отмечена не только в сегменте грузов первого класса, а это в основном уголь, но и в контейнерах. Так что Дальневосточную дорогу сегодня уже нельзя отнести исключительно к «выгрузочной».

Понятно, что такие объемы рано или поздно исчерпали бы возможности магистрали, и отдельные направления уже близки к полной загрузке, в то время как долгосрочные планы бизнеса, мировая конъюнктура прямо указывают на сохранение восточного тренда в грузовых перевозках.

В этом ключе главная цель для железной дороги — не просто соответствовать запросам рынка, а самой стать драйвером для роста и развития территорий. Уверенно идти к ней помогают небывалые по объему и масштабам капитальные вложения государства и компании в железнодорожную инфраструктуру. Речь идет о завершении первого и начале второго этапов программы развития железных дорог Восточного полигона и о проекте «Транссиб за семь суток». Если говорить в целом, то в ДВЖД в 2021 году было инвестировано более 130 млрд рублей. Активно строятся вторые пути и двухпутные вставки, появляются новые сооружения, модернизируются станции, линии связи и системы управления движением. Все это дает нам возможность уверенно смотреть в будущее.

**МЫ ДОЛЖНЫ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ
К НАШИМ РАБОТНИКАМ,
ПРОЯВЛЯТЬ ВНИМАНИЕ И ЗАБОТУ,
ПОДДЕРЖИВАТЬ И РАЗВИВАТЬ
ТАЛАНТЫ**

ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ ДОРОГА — ЦЕНТР ПРИТЯЖЕНИЯ

— Расскажите о программе «Дальневосточная дорога — полигон опережающего развития». Почему именно ваша дорога стала таким полигоном?

— Когда мы говорим о лидерстве в транспортной отрасли, то одних только базовых технических мероприятий для получения мультипликативного эффекта мало. Нужны цифровые технологии, современные сервисы и, конечно же, внутренние изменения — прогрессивный взгляд, готовность меняться к лучшему и стараться делать лучше окружающий мир.

Программа «Дальневосточная дорога — полигон опережающего развития» задумывалась по личной инициативе генерального директора — председателя правления ОАО «РЖД» Олега Валентиновича Белозёрова. Дальневосточная дорога должна стать опорным пунктом для инноваций как железнодорожной отрасли, так и для Дальневосточного региона в целом. Выбор полигона для программы абсолютно неслучаен — он прямым образом отражает инициативы федерального центра, в первую очередь указ президента России «О мерах по ускоренному социально-экономическому развитию Дальнего Востока».

Солидарен с коллегами и командным составом, что программа — это еще и способ посмотреть шире на привычное состояние отрасли, возможность укрепить внутренние резервы за счет внимания к условиям труда и отдыха работников, общей оснащенности оборудованием, медицинскому обслуживанию, культуре и социальной сфере, более глубокой интеграции с клиентами.

Активная фаза реализации положений программы началась в 2021 году, но уже сейчас мы видим положительные изменения. Например, активное обновление локомотивного парка позволило не только дополнительно перевезти более 5 млн тонн грузов, но и сэкономить свыше 15 тыс. тонн топлива.

Развитие отраслевой медицины, оснащение школ и интернатов, возможность перелета семьей на курорты Черного моря, запуск вагона-автомобилевоза, современные

электропоезда, площадки для инновационной деятельности и корпоративного бизнес-образования — это немногочисленный перечень уже реализованных идей, позитивно влияющих на качество жизни и делающих регион привлекательным для трудовой миграции. Так, в ушедшем году более 70 машинистов с семьями перебрались жить на Дальний Восток.

Впереди предстоит еще много работы, но итог я вижу один — Дальневосточная дорога должна стать центром притяжения, куда бы молодые люди стремились за новым опытом и перспективами.

— Евгений Владимирович, как выстроено обучение на дороге? В прошлом году был открыт Дальневосточный филиал Корпоративного университета РЖД, как вы считаете, какие первоочередные задачи он будет решать?

— Обучение — это широкое и многогранное понятие. Если подходить к нему фундаментально, то стоит обратиться к самым истокам — преемственности поколений. У нас действуют дошкольные и общеобразовательные учреждения ОАО «РЖД». Именно в них и происходит первое знакомство с железнодорожными профессиями. Как правило, их воспитанники и сами родом из семей железнодорожников, так что ребятам с детства прививается любовь и уважение к нашему делу. Следующим звеном выступает профориентационная работа. Помимо образовательных учреждений значительный вклад в нее вносят детские железные дороги в Хабаровске и Южно-Сахалинске. Это целые образовательные комплексы со всем необходимым для технического и инженерного творчества. На базе детской железной дороги в Южно-Сахалинске работает кванториум, где есть возможность получать набирающие популярность навыки робототехники и 3D-моделирования. Похожий проект реализован в Комсомольске-на-Амуре.

Когда человек принимает решение связать свою деятельность с железной дорогой, то перед ним открываются двери в высшее и среднеспециальное образование. Ошибочно полагать, что на этом моменте работодатель делает паузу в ожидании через какое-то время получить полностью подготовленного специалиста. Наоборот, сотрудничество с учебными заведениями только углубляется — это совместные научно-исследовательские работы, помощь в оборудовании учебных классов и помещений, оснащение тренажерами и наглядными образцами технических устройств, новые брендированные зоны, семинары, мастер-классы и многое другое. Будущий работник должен быть максимально погружен в атмосферу профессии.

Для рабочих специальностей функционирует Дальневосточный учебный центр профессиональных квалификаций, один из самых крупных на сети по объемам подготовки.

Уже состоявшиеся железнодорожники могут попробовать свои силы в инновационной деятельности. Для этого создана коммуникационно-образовательная площадка «Точка кипения High-Tech». Это место, где интересные идеи и решения приобретают очертания рабочих проектов. Как знать, возможно, уже сейчас в разработке находится что-то, что станет настоящим прорывом в будущем и изменит нашу жизнь раз и навсегда.

Что касается развития руководителей и нашего отраслевого бизнес-образования, то новый филиал Корпоративного университета РЖД во Владивостоке открывает для нас уникальные возможности. Они заключаются в учете региональной специализации: тут можно более тонко настроить образовательные программы, сделать их максимально адаптивными к нуждам железных дорог Восточного полигона.

ВНИМАНИЕ К КОЛЛЕКТИВУ

— Евгений Владимирович, какие задачи предстоит решить в ближайшей перспективе и затронут ли они сотрудников дороги?

— Я бы выделил несколько ключевых моментов. Безусловно, имеющаяся динамика роста грузовых перевозок уже впечатляет, но если посмотреть на прогнозы аналитиков и планы партнеров, то становится понятно, что в ближайшие пять лет нам предстоит приложить все силы, чтобы качественно и в срок исполнить наши инвестиционные программы. По оценкам специалистов, рост грузовой базы на Дальнем Востоке будет обеспечиваться за счет развития угольной и горнодобывающей промышленности. Ожидается увеличение добычи угля на Ургальском и Эльгинском месторождениях, железной руды на Кимканском месторождении, вырастет и погрузка в наш адрес на других дорогах сети. Партнеры из нефтеперерабатывающей отрасли за счет собственных программ модернизации скоро также предъявят дополнительные объемы, порты стремительно усиливают свои возможности.

Ко всему этому нам нужно быть готовыми. Комплекс решений по второму этапу программы развития Восточного полигона просто не может быть не выполнен или выполнен с отступлениями от утвержденных параметров. Масштабное строительство подразумевает как дополнительные рабочие места, так и возможности для участия местных компаний в строительных работах.

Мы продолжим в 2022 году работать над доступностью услуг ОАО «РЖД» для клиентов, совершен-

ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬСЯ, НУЖНЫ НЕ ТОЛЬКО ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И СОВРЕМЕННЫЕ СЕРВИСЫ, НО И ПРОГРЕССИВНЫЙ ВЗГЛЯД, ГОТОВНОСТЬ МЕНЯТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ

ствовать организацию грузовой и коммерческой работы, улучшать взаимодействие с портами и зарубежными партнерами. Другим не менее значимым направлением должно стать активное расширение портфеля транспортно-логистических услуг, причем как с крупным, так и средним бизнесом.

Стоит выделить сегмент контейнерных перевозок, который в прошлый год показал взрывной рост. Только в 2021 году было перевезено 943 тыс. контейнеров ДФЭ, что на 26,4% больше, чем в 2020-м. Но чтобы удержать позиции в среде жесткой конкуренции с морским транспортом, нам нужно сосредоточиться на собственных преимуществах, а именно развивать и дальше цифровые сервисы, делая взаимодействие с нами простым и понятным.

Задач много, и все они в той или иной мере касаются коллектива. Вместе со всеми руководителями мы должны прислушиваться к нашим работникам, уважать их, проявлять внимание к потребностям, поддерживать и развивать таланты. Только открытый диалог, атмосфера взаимопонимания и общие ценности способны сделать дорогу эффективной и готовой к будущим вызовам. Уверен, дальневосточные железнодорожники — это сильная и настроенная на результат команда! 

ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ ДОРОГА ДОЛЖНА СТАТЬ ЦЕНТРОМ ПРИТЯЖЕНИЯ, КУДА БЫ МОЛОДЫЕ ЛЮДИ СТРЕМИЛИСЬ ЗА НОВЫМ ОПЫТОМ И ПЕРСПЕКТИВАМИ



БАМ 2.0. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

О ЗНАЧЕНИИ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА ДЛЯ ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ, О ПРИОРИТЕТНОСТИ ЕГО РАЗВИТИЯ СКАЗАНО МНОГО. В ФИНАЛЕ 2021 ГОДА СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ ПРОЕКТА ЕЩЕ РАЗ ПОДТВЕРДИЛАСЬ НА УРОВНЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ, КОТОРОЕ ПОДДЕРЖАЛО ПРОЕКТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ ОАО «РЖД» НА 2022 И 2023 – 2024 ГОДЫ: ОБЩИЙ ОБЪЕМ ВЛОЖЕНИЙ ЗА ТРИ ГОДА СОСТАВИТ БОЛЕЕ 3 ТРЛН РУБЛЕЙ.

УНИКАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ

Модернизация БАМа и Транссиба предполагает ликвидацию «узких мест» на железных дорогах Восточной Сибири и Дальнего Востока. Провозную способность железной дороги планируется увеличить за счет строительства и реконструкции станций, строительства новых железнодорожных путей и двухпутных вставок, реконструкции мостов, тоннелей, а также возведения объектов хозяйства и жилых домов.

Комплекс работ по модернизации БАМа и Транссиба включает в себя развитие железнодорожной инфраструктуры практически на всех участках Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной железных дорог.

«Уникальность проекта характеризуется, во-первых, протяженностью линий Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей, — отмечает **Илья Крашенинников, начальник Департамента капитального строительства ОАО «РЖД»**, — и, во-вторых, условиями строительства, где на каждом участке и перегоне своя специфика, поскольку более 1000 километров пути Байкало-Амурской магистрали проложено в районах вечной мерзлоты или высокой сейсмичности, дорога пересекает 11 полноводных рек и 7 горных хребтов».



Илья
КРАШЕНИННИКОВ,
начальник
Департамента
капитального
строительства
ОАО «РЖД»

НУЖНЫ ПРОФЕССИОНАЛЫ

Сегодня в проекте модернизации БАМа и Транссиба, который реализуется на территории 11 субъектов Российской Федерации, задействованы более 80 подрядных организаций. «Наша компания контролирует выполнение договорных обязательств, зафиксированных в договорах, — говорит Илья Крашенинников, —

кроме того, мы оказываем строителям всяческую поддержку, включая помощь с подбором персонала».

На объекты строительства БАМ 2.0 нужны профессионалы разных специальностей. Особенно востребованы электрогазосварщики, монтажники, бетонщики, водители специализированной техники, электромеханики контактной сети, СЦБ, связи, монтажники высоковольтных линий и, конечно, инженеры и геодезисты.

Поскольку строительные работы осуществляются в суровых климатических условиях, то работы организованы преимущественно вахтовым методом, сотрудники размещаются в специально оборудованных помещениях. Все привлеченные специалисты работают по трудовому договору, с обеспечением полного социального пакета в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Тем не менее комплектация персоналом строительных организаций затруднена, это связано с целым рядом причин: непростые климатические условия, удаленность строительных площадок от населенных пунктов, статус пограничных территорий, который не позволяет привлекать иностранную рабочую силу, а также отсутствие на рынке труда необходимого количества узкоквалифицированных специалистов в строительной сфере. Кроме того, строительную сферу не обошли стороной ограничения, связанные с распространением коронавирусной инфекции.

HR-БЛОК РЖД РАЗВЕРНУЛ МАСШТАБНУЮ РЕКРУТИНГОВУЮ КАМПАНИЮ

По плану в 2021 году на реконструкции Восточного полигона должны были работать около 16 тысяч человек. Перед ОАО «РЖД» была поставлена задача помочь подрядным организациям привлечь необходимое число работников.

«Задача нестандартная, необходимо было подобрать персонал именно в сторонние организации, и в кратчайшие сроки, — говорит **Сергей Саратов, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — От нас требовалось предоставить подрядчикам проинтервьюированных кандидатов, которые подтвердили свою готовность работать на БАМе и Транссибе, а дальше к взаимодействию с ними подключались представители строительных организаций, чтобы договориться о конкретных деталях и заключить трудовые договоры. Мы задействовали практически все информационные возможности с целью продвижения проекта на внешний рынок труда. К этому проекту присоединились HR всех дорог, мы сформировали единую команду для работы на результат».

Чтобы выстроить устойчивый приток кандидатов, работа велась по четырем направлениям.

Первое направление — это масштабная информационная кампания. Были привлечены средства массовой информации по всей стране, сайты по поиску работы, кроме того, в населенных пунктах информация о трудоустройстве размещалась в наружной рекламе, а также на общественном транспорте. На объектах городской инфраструктуры с высокой проходи-



Сергей САРАТОВ,
начальник
Департамента
управления
персоналом
ОАО «РЖД»

мостью работали промоутеры и волонтеры, раздавая листовки. Использовались и нестандартные инструменты, например, реклама о работе на БАМе и Транссибе размещалась на стартовых экранах банкоматов в целевых регионах.

Второе направление — это формирование и отработка базы кандидатов от железных дорог. К проекту присоединились все железные дороги. Силами Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД» были разработаны промоматериалы, информация о вакансиях подавалась по всей сети в едином стиле, объявления размещались на досках информации, а также на объектах инфраструктуры ОАО «РЖД» (вокзалах, станциях, платформах и в поездах). Специалисты по управлению персоналом со всех полигонов собрали базу кандидатов, которая содержала в себе информацию о более чем 40 тысячах контактов.

Третье направление связано с использованием Карьерного портала холдинга «РЖД». На портале был создан специальный раздел «БАМ 2.0», где размещалась вся информация

**МЫ СФОРМИРОВАЛИ БАЗУ
РЕАЛЬНЫХ КАНДИДАТОВ,
КОТОРОЙ МОЖЕМ
ПОЛЬЗОВАТЬСЯ И СЕГОДНЯ,
РЕШАЯ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ
ПЕРЕД НАМИ**



МЫ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ОПЫТ, НАРАБОТАННЫЙ НАШИМИ РЕКРУТИНГОВЫМИ ЦЕНТРАМИ, А ПРОЦЕСС ПОДБОРА БЫЛ МАКСИМАЛЬНО АВТОМАТИЗИРОВАН

о проекте, характере работы, требуемых профессиях. Эта страница продвигалась через контекстную рекламу, и в итоге Карьерный портал показал себя как эффективный источник привлечения кандидатов, через который было

Строительные работы на БАМе



получено более 6000 резюме от кандидатов. «Должен поблагодарить наших коллег из IT- и строительного блока, — добавляет Сергей Саратов, — которые оперативно откликнулись и сделали все необходимое для создания этой площадки, где было собрано до 1500 вакансий по более чем 100 профессиям».

Также компания открыла call-центр с единым номером (бесплатный звонок для всех соискателей из любой точки нашей страны) для приема звонков от желающих принять участие в стройке века.

Четвертое направление — работа с гражданами иностранных государств. Были выстроены партнерские отношения с Республикой Узбекистан и Киргизской Республикой. Между ОАО «РЖД» и Министерством занятости и трудовых отношений Республики Узбекистан был подписан меморандум о содействии в привлечении трудовых ресурсов для строительства объектов железнодорожной инфраструктуры на территории Российской Федерации.

За счет всех этих источников за три месяца (июль — сентябрь) была сформирована база кандидатов — порядка 60 тысяч человек. В итоге подрядчикам был передан список из почти 13 тысяч человек — это те люди, которые, во-первых, обладали необходимым опытом и знаниями, а во-вторых, подтвердили свою готовность к работе в проекте.

«Мы сформировали базу реальных кандидатов, которой можем пользоваться и сегодня, решая задачи, стоящие перед нами, — говорит Сергей Саратов. — Успех проекта во многом был обусловлен тем, что мы использовали опыт, наработанный нашими рекрутинговыми центрами, а процесс подбора был максимально автоматизирован». HR

БЛАГОПОЛУЧИЕ И МОТИВАЦИЯ

О ТОМ, КАК РЕШАЮТСЯ ВОПРОСЫ СОЦИАЛЬНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ И МОТИВАЦИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ, — В КОММЕНТАРИЯХ НАЧАЛЬНИКОВ ПРОФИЛЬНЫХ ДЕПАРТАМЕНТОВ ОАО «РЖД».



Юлия АЛЕКСЕЕВА,
начальник
Департамента
социального
развития
ОАО «РЖД»:

Если говорить о том, что было сделано в 2021 году, то впервые командообразующий проект «На восток» был проведен на Дальневосточной железной дороге. Отзывы были хорошими, поэтому в следующем году мы расширим географию и объединим этим проектом Красноярскую, Восточно-Сибирскую, Забайкальскую и Дальневосточную железные дороги.

Современные стратегии развития компаний человекоцентричны: сотрудники сегодня — это не просто трудовые ресурсы, а человеческий капитал, а значит, о нем нужно заботиться, предлагая все более совершенные условия труда, социальные программы, возможности для роста и многое другое.

Кроме того, ни для кого не секрет, что сегодня привлечь и удерживать ценных сотрудников сложно как

никогда. В РЖД это понимают, и одним из способов эффективного взаимодействия с работниками является комплексная социальная политика компании.

Так, для предоставления льгот и гарантий, предусмотренных коллективным договором ОАО «РЖД», для повышения качества жизни работников и их близких на полигоне Дальневосточной железной дороги сохранены 22 объекта социальной инфраструктуры. Кроме того, для районов с наиболее трудными условиями проживания реализуются адресные программы, направленные на здоровье и благополучие, качественное образование, создание культурных связей.

Социальный пакет — еще одна важная составляющая в успешном взаимодействии с сотрудниками. Для ДВЖД мы ввели дополнительные меры поддержки:

- компенсация авиаперелета к Черноморскому побережью;
- ставка по ипотеке в 2%;
- увеличенный компенсируемый соцпакет для отдельных категорий работников.

И не могу не отметить, что в регионах присутствия ДВЖД мы увеличили размер безвозмездной субсидии до 500 тыс. рублей при рождении детей в период выплаты задолженности по ипотечному кредиту с финансовой поддержкой компании. Для сравнения: в других регионах размер такой субсидии составляет 200 тыс. рублей.

В рамках программы многие социальные объекты модернизируются и реконструируются, некоторые же будут построены с нуля.



Владимир НИКИТИН,
начальник
Департамента
по организации,
оплате и мотивации
труда ОАО «РЖД»:

Говоря о мотивации, отдельно стоит выделить работу с людьми там, где условия труда непросты из-за целого ряда объективных причин. И действительно, одной из наиболее важных задач является привлечение и удержание персонала на Восточном полигоне. Для того, чтобы повысить качество эксплуатационной работы, уровень мотивации работников и объективной оценки их вклада в общий результат, было принято решение о создании единых сквозных показателей премирования, за выполнением которых мы установили контроль.

Уже на протяжении нескольких лет действует положение о единовременном вознаграждении работников подразделений компании за стаж работы в районе БАМа. Современные стратегии взаимодействия с персоналом ставят человека на первое место, а значит, забота о сотрудниках является приоритетом для компаний, позволяя в том числе решать вопросы закрепления и удержания квалифицированных сотрудников. Положение, о котором говорилось выше, учитывает эти тенденции, а потому размер выплат был актуализирован и дифференцирован в зависимости от стажа.

Немного цифр:

- при стаже от 5 лет — 0,5 месячной тарифной ставки (оклада);
- при стаже 10 лет — 1 месячную тарифную ставку (оклад);
- при стаже 15 лет и далее через каждые 5 лет — 1,5 месячной тарифной ставки (оклада);
- с 2020 года работающим на БАМе за каждые 5 лет работы выплачивается вознаграждение в едином размере — 1,5 оклада. HR

АЛЕКСЕЙ ВУЛЬФОВ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ВСЕРОССИЙСКОГО ОБЩЕСТВА
ЛЮБИТЕЛЕЙ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ:

**ТРАНССИБ — ЭТО ПРОСВЕТИТЕЛЬСКАЯ
АКЦИЯ ГОСУДАРСТВА, МИССИЯ
ГРАМОТНОСТИ, ВЕРЫ И КУЛЬТУРЫ**

О СТРОИТЕЛЬСТВЕ ВЕЛИКОГО СИБИРСКОГО ПУТИ, ИЛИ ТРАНССИБА, ИСТОРИКАМИ НАПИСАНА НЕ ОДНА КНИГА, А ПОТОМУ ЕДВА ЛИ СТОИТ ПОВТОРЯТЬ ЗА НИМИ ОСНОВНЫЕ ВЕХИ ЭТОГО УНИКАЛЬНОГО СООРУЖЕНИЯ (НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ ЕГО НАЗВАТЬ ОБТЕКАЕМЫМ СЛОВОМ «ПРОЕКТ»), ПРЕДЛАГАЯ «ПРОБЕЖАТЬСЯ» ПО ХРОНОЛОГИИ СОБЫТИЙ. ВМЕСТЕ С НАШИМ СОБЕСЕДНИКОМ АЛЕКСЕЕМ ВУЛЬФОВЫМ, ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ ОБЩЕСТВА ЛЮБИТЕЛЕЙ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ, ПИСАТЕЛЕМ И ИСТОРИКОМ, ПРЕДЛАГАЕМ ИЗ ВЕКА ДВАДЦАТЬ ПЕРВОГО ПОСМОТРЕТЬ НА МАСШТАБЫ И ЛЮДЕЙ ТОГО ВРЕМЕНИ И ОЦЕНИТЬ ИСТОРИЧЕСКУЮ СМЕЛОСТЬ И ПРОЗОРЛИВОСТЬ, БЛАГОДАРИЯ КОТОРЫМ БЫЛИ РЕАЛИЗОВАНЫ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ РОССИИ.

СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ

— Алексей Борисович, давайте начнем с довольно очевидного вопроса, без которого в такой теме не обойтись: каковы были ключевые причины строительства Транссиба?

— Для начала мы должны понять, что Россия до строительства Великого Сибирского пути — лишь формально объединенное государство. На карте все было, но фактически сколько-нибудь надежной транспортной связи между огромными пространствами не существовало. Был путь из Санкт-Петербурга на Кяхту*, но о состоянии дорог за Уралом можно прочесть у Чехова в его описании поездок на остров Сахалин. Проехать во Владивосток было проще морем, чем сухим путем двигаться, как Чехов, через всю Россию, пересекая при этом восемь огромных рек — не было же мостов! — по исключительно суровому климату.

Письмо во Владивосток в некоторых случаях могло идти год, до изобретения радио новости узнавали бог знает когда. Страна вроде была единой, но фактически — нет.

Поэтому еще в 1837 году инженером Богдановым была высказана мысль о необходимости сооружения железной дороги между Петербургом и Сибирью.

При этом, когда начали развиваться экономические отношения, потребовавшие новых рынков, новых полезных ископаемых, вспомнили известную фразу Михаила Ломоносова о том, что «богатство России будет прирастать Сибирью», и уже в 80-е годы XIX века о строительстве железной дороги стали говорить всерьез.

— Говорить о строительстве и построить — «немного» разные вещи.

— Именно! На 70% своей протяженности дорога проходит в исключительно тя-

*Кяхта — сейчас город районного значения в Бурятии, ранее же, построенный по приказу Петра I, был воротами в Азию: здесь находился пограничный пункт на Великом чайном пути.

желых географических условиях. Мало захотеть построить — нужно суметь это сделать.

Россия к началу 90-х годов XIX века набралась финансовых сил, чтобы пуститься в эту самую настоящую авантюру: у правительства в начале строительства было на это что-то около миллиона рублей. Кстати, в начале XX века случилась довольно знаменитая история, когда общественность и журналисты стали интересоваться, почему Транссиб оказался втрое дороже сметы: вместо 300 миллионов заплатили более миллиарда. На что тогдашний министр финансов Сергей Витте спросил: «Господа, Великий Сибирский путь нужен России?» Ему ответили безусловным согласием, а Витте продолжил: «Ну, а о чем мы тогда сейчас говорим?»

Его ответ я считаю совершенно правильным: не человек для денег, а деньги для человека.

Что еще нужно заметить. Витте не просто поддержал Александра III в строительстве Транссиба — он обеспечил это финансово. Каким образом? Была проведена реформа винных откупов, укрепление золотого рубля, а главное — он провел тарифную реформу, в результате которой железные дороги в 1895 году впервые принесли государству прибыль, а не убыток. Так появился дополнительный источник финансирования, а потому можно говорить, что да, была авантюра, но все-таки подготовленная.

В 1880-х годах геология достигла больших успехов, и о том, какие богатства есть в Сибири, все прекрасно знали. И как говорил первый министр путей сообщения Павел Мельников, «нет никакого сомнения, что в пространной стране, лишенной сообщения, как Россия, железные дороги призваны не только возвысить ценности, как в государствах Европы, а создать их». Это была главная цель и первой русской магистрали, и Великого Сибирского пути — создать ценности.

Все уже понимали, что современную экономику не обеспечить и не создать без надежного транспортного сообщения: гужевым путем наладить сообщение между двумя половинами России совершенно невозможно. Речь шла об экономическом развитии государства в глобальных масштабах.

ЧУДЕСА И ИСТОРИЧЕСКАЯ ПРОЗОРЛИВОСТЬ

— Таким образом, строительство Транссиба — проект геополитический?

— Безусловно, ведь создавался прямой путь в Азию. Это сам по себе уникальный инженерный проект — 9 288 километров от Ярославского вокзала о чем-то да говорят! Но тут важно,

**ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ ПРИЗВАНЫ
НЕ ТОЛЬКО ВОЗВЫСИТЬ
ЦЕННОСТИ, А СОЗДАТЬ ИХ**

что с чем он соединяет — Европу и Азию, а не просто две половины России.

И сейчас, когда мы видим масштабы перевозок в Китай и на Восток в целом, можно понять, какой прозорливостью обладали наши предки, соорудив дорогу с минимумом финансовых средств на начале строительства. Какую нужно иметь историческую осведомленность, приведшую к такой прозорливости, чтобы пуститься в такую стройку!

Прибыли от строительства Транссиба начались совсем не сразу. Великий Сибирский путь на части своей протяженности некоторое время после постройки не был востребованным. То есть как невостребованный? Исчерпавший свои перевозочные возможности — дорога была построена по облегченному способу в целях экономии средств, тяжелые и частые поезда по ней не пропустить. А потому часть историков называют два периода строительства Транссиба. Первый — это 1881–1904 годы, второй — 1907–1916, когда началась капитальная реконструкция, с укладкой вторых путей, а в районе нынешних Красноярской и Восточно-Сибирской железных дорог так вообще строительство новой линии, параллельной существующей, потому что первая не позволяла по крутым подъемам везти тяжелые поезда.

Только в 1916 году был закончен Амурский участок, когда по политическим причинам после Русско-японской войны возить грузы по КВЖД* уже было невозможно.

*КВЖД — Китайско-Восточная железная дорога, до 1917 года — Маньчжурская.

Был построен участок в обход Китая — Амурская железная дорога. Это была грандиозная стройка, беспримерная по тем трудностям, которые преодолели люди, ведь есть участки, идущие по вечной мерзлоте!

— При том уровне технического развития все это похоже на чудеса.

— Так и есть: у людей было глубокое понимание того, что они делают — они строят будущее, они соединяют Россию, не просто так Александр III называл строительство Транссиба «Великим народным делом». Представьте: идет Русско-японская война, труднейшие времена, а людям не лень облицовывать порталы и выводить «К великому океану!».

Посудите сами. Кругобайкальская дорога — 90 километров по сплошной отвесной скале, падающей в Байкал. На ней нет никаких уступов и ровных мест, только 600-метровая скала, спускающаяся отвесно в озеро.

И в такой скале нужно было выбить, буквально выгрызть площадку для укладки двух путей — и так 90 километров взрывных работ, чтобы создать ровное место и 39 (!) туннелей, из которых один длиной около 800 метров. Это было построено за два года! И в 1904 году министр путей сообщения Михаил Хилков вбил символический костыль и соединил Транссиб воедино, а значит и Россию, «золотой пряжкой», как ее называли. А почему золотой? Потому что строительство было невероятно дорогим: 100 верст пути обходились в 226 тысяч рублей, в то время как в среднем верста железной дороги стоила тогда от 30 до 60 тысяч.

Но и значение, стратегическую важность всего Великого Сибирского пути невозможно переоценить: как она выручала в период Русско-японской войны, во время Первой мировой и позднее, в Великую Отечественную! Есть и другие примеры, «попроще»: после сооружения Транссиба на Алтае невероятно выросло маслоделие — заводов стало не полсотни, а более тысячи! У людей появилась возможность вывозить, реализовывать свою продукцию, а это уже другая жизнь, другая экономика.

НАГРАДА ОТ ЭЙФЕЛЯ

— Алексей Борисович, предлагаю поговорить о людях. Вот есть дорога, ею нужно управлять...

— Нет, давайте начнем раньше: вот дороги нет. Дорога должна пройти где по мерзлоте, где в сплошных скалах, где пересечь восемь огромных рек в местах с колоссальными паводками, обрушением берегов, заболачиванием и подтоплениями. Так вот нужно вначале пройти всю эту магистраль пешком, от Челябинска и до Владивостока, разведать трассу будущей дороги и решить, например, такой вопрос: где пересекать Обь? Через Томск вести дорогу или через никому не известное Кривошёково, потому что путь получается короче? Экономика железных дорог зиждется на том, чтобы путь был короче, чтобы избежать лишних расходов в обслуживании и эксплуатации. В итоге действительно принято решение пересекать Обь в районе того самого Кривошёкова, где сейчас Новосибирск.

Я каждый раз поражаюсь инженерной состоятельности людей, которые не просто решали вопросы, а делали это с каким-то озарением. Дорога идет там, где сплошь скалы и тайга. Как в таких тяжелейших условиях безошибочно ее проложить?

— Пожалуй, дело в образовании, в уровне подготовки русских инженеров того времени.

— Это так. После того как были построены Сызранский и Амурский мосты, Россия оказалась готовой с кадровой точки зрения благодаря великолепной системе образования, благодаря тому, что Петербургский институт путей сообщения был великолепным образовательным учреждением и качество подготовки инженеров было колоссальным.

Русское мостостроение было известно во всем мире. Например, награду за проект моста через Енисей, который был открыт при сооружении Великого Сибирского пути, — золотую медаль Парижской выставки — пожелал вручить сам Гюстав Эйфель, выразивший желание лично увидеть человека, создавшего такое чудо. И каково же было его удивление, когда он увидел перед собой молодого человека в мундире инженера путей сообщения, застенчивого и скромного, крестьянина по происхождению — Лавра Дмитриевича Проскурякова.

Вот что любопытно: с одной стороны, нельзя говорить, что Транссиб строился голыми руками — применялась аэрофото съемка с воздушных шаров, были автомобили, струги, другие машины. А с другой — всегда поражает инструмент рабочего: какие-то две железяки, кувалда, фонарь, лопата, веревка... Вот так — и чудо света за 12 лет!

При этом невероятную работу проводили инженеры-искатели, ведь дорогу нужно разведать, правильный путь найти. И кстати, в этом всем был четкий административный подход. Дорога была разбита на участки: Западно-Сибирская, Восточно-Сибирская, Амурская, Уссурийская и так далее. Был создан комитет Сибирской дороги в правительстве. Это была просчитанная деятельность, задокументированная, а не условный Дикий Запад. Воровали? Конечно. Потом в отчете было

Александр ХОБТА,
кандидат исторических наук,
заместитель директора музея
истории Восточно-Сибирской
железной дороги,
автор книг и монографий
по истории Транссиба:

— Что еще дал Транссиб в плане просвещения и развития? Это появление библиотек, училищ, храмов, обеспечение медицинской помощью.

Среди исследователей и ученых-гуманитариев много говорят об экономическом влиянии железной дороги на развитие Сибири — это и появление новых городов, и запустение уже имеющихся, которое было обязательно произошло в отсутствие железных дорог. Однако почти никому не известно, какое огромное влияние оказал Транссиб в деле познания природы. Так, министр путей сообщения (лично Михаил Хилков), инженеры путей сообщения имели самое прямое отношение к развитию метеорологических наблюдений в Сибири (также мало кому известно, что вообще для «Российских железных дорог» метеорологическая тема в XIX — первой трети XX века была очень актуальной, а в службах пути были люди, производившие метеорологические наблюдения).

Также следует обратить внимание, что Транссиб не был бы построен без участия горных инженеров и военных топографов. Строительство Транссиба позволило максимально глубоко, чего не было ранее, изучить геологию и топографию прилегающей местности. Более того, специалистами изучалась вечная мерзлота, заболаченность местности, почва. Словом, Транссиб — это могучий фактор в комплексном развитии и изучении Сибири. Мы ведь привыкли думать, что железная дорога — это перевозки, техника. Ан нет, железная дорога — это катализатор не только в междисциплинарных науках, а в тех сферах человеческой деятельности, от которых она, казалось бы, очень далека.

Западно-Амурская железная дорога.

Земляные работы через реку Текан. 1910-е гг.

Фото из фондов Подразделения по сохранению исторического наследия ВСКЖД

В октябре 2021 года
Транссибу исполнилось

105
лет

Протяженность магистрали

9288,2

километра. Это самая
длинная железная
дорога на планете

На маршруте расположено

1713

остановочных пунктов,
в том числе

600
станций

На пути Транссиба
расположено

80%

промышленного
потенциала страны

В год перевозится свыше

120

млн тонн грузов

Магистраль проходит
через

2

части света

8

часовых поясов

88

городов

11

областей

5

краев

2

республики

1

автономную область

СЕЙЧАС, КОГДА МЫ ВИДИМ МАСШТАБЫ ПЕРЕВОЗОК В КИТАЙ И НА ВОСТОК В ЦЕЛОМ, МОЖНО ПОНЯТЬ, КАКОЙ ПРОЗОРЛИВОСТЬЮ ОБЛАДАЛИ НАШИ ПРЕДКИ, ПУСКАЯСЬ В ТАКОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

заявлено четыре миллиона исчезнувших денег — только официально, можно представить, сколько там было этого на самом деле. Но важность строительства от этого не меньше.

— Вот такая мысль возникла, может, она не оригинальна, но все же. Строительство Великого Сибирского пути уникально в том числе потому, что все делалось с нуля — не было раньше ничего подобного. Одно дело — отличные теоретические знания, и совсем другое — отсутствие практических примеров, на которые можно было бы оглянуться и сравнить.

— Так и есть. Знаете, как я себе это объясняю? Это были люди огромного разума, даже не ума. А чем разум отличается от ума? Разум — это ум плюс доброта, широта души. Это были люди не только колоссального ума, но и колоссальной души, они были воспитаны в духе желания послужить Родине, были охвачены созидательной идеей.

Сейчас, глядя на то, что ими сделано, на все эти чудеса наития и мастерства, порой задаешься вопросом: что озаряло этих людей? И сам же отвечаешь: любовь к своему делу, разум, вера, честность, порядочность. Это были люди высокого нравственного ценза, не только профессионального.

БЕЗ ФОРМАЛИЗМА И С ЛЮБОВЬЮ К ДЕЛУ

— Они глубоко верили в то, что делали.

— Да, понимание происходящего было другое, кроме того, люди заботились о своем имени, кто и что про меня скажет. Это немного другая тема, но эти люди действительно ошеломляют. Их работа есть творчество, и они делятся с нами своими творениями, они творцы.

Например, в Омске до строительства Великого Сибирского пути проживало 13 тысяч человек. Через 20 лет, в 1917 году, уже 100 тысяч. Вообще, на Транссибе 87 городов, и если бы не он, то Новосибирска вообще бы не было, Иркутск, Чита и Омск оставались бы захолустьем. Такое преобразование — оно и экономическое, и просветительское вместе с этим.

Есть книга замечательного исследователя Татьяны Гордиенко «Библиотеки Транссиба». Так вот Транссиб — это самая настоящая просветительская акция государства. Была и колоссальная православная миссия: по дороге ходили вагоны-церкви, были окрещены тысячи людей.

Я не берусь назвать за историю России акции, которые дали бы такой рывок в развитии образования и просвещения, как сооружение Великого Сибирского пути. Это была настоящая миссия грамотности и культуры. Ведь на каждой более или менее большой станции были училища, библиотеки, причем была литература как для простого народа, так и для «избранных», потому что с начала XX века стали курсировать самые комфортабельные по-

езда в мире. Это так называемые сибирские экспрессы: Петербург — Иркутск, Иркутск — Владивосток.

— Алексей Борисович, давайте от инженеров, от созидателей и строителей перейдем к тем, кто принял бразды правления, если так можно выразиться.

— Во-первых, те, о ком мы говорили, никуда не ушли, они продолжали развивать Транссиб: строились вторые пути, достраивалось что нужно. Когда началась эксплуатация, случилось обычное явление: инженеры сдали свое дело «эксплуатационникам», а на руководство уже приходили линейные руководители, они были разные, но в целом Транссиб дал массу знаменитых железнодорожников.

Нужно понимать, что развитие дороги шло постоянно, но основное началось в 1950-х годах: началась реконструкция магистрали, перевод участков на переменный ток. Шло внедрение мощных локомотивов, развитие станций.

— В силу своей профессии и интересов, опыта у вас наверняка есть представление о том, каким должен быть тот, кто будет руководить железной дорогой, особенно такой, работающей в сложнейших условиях. Какими качествами он должен обладать как управленец?

— Он должен быть профессионалом, а это человек, который комплексно обеспечивает высокое качество своего труда. Нельзя быть формалистом. Формализм должен быть исключен из жизни любого профессионала. Профессионал учится всю жизнь. Сегодня люди в огромном цейтноте, в суете и им часто не хватает профессиональной основательности.

Чтобы была эта основательность, первое, что требуется человеку, — это любовь к своему делу. Все в этой жизни движется любовью, весь процесс жизни — это выражение любви. Деятельность без любви — это работа без перспективы.

Знаете, как открывал свои мосты Николай Белелюбский*? Он под мост вставал сам, вместе с ним его инженеры, и говорил: «Рухнет? Туда нам и дорога, братцы, а не рухнет — 100 лет простоит».

Современным инженерам, современным управленцам я бы пожелал прочесть

биографии тех инженеров, что это были за люди, как их учили и как они трудились. Михайловский, Ливеровский, Карейша, Гарин-Михайловский, Кербедз, Журавский, Голубицкий, Кнорре — имена и труды этих людей должны быть хорошо изучены, о них должно быть рассказано детям. Представляете, какой жизнью они жили? Это скитальцы, всегда в палатках или в дешевых гостиницах, это общение с аборигенами, опасности природы, вечные изыскания, годы над чертежами и за книгами. За всю жизнь они, наверное, процентов 20 были дома, остальное время в дороге — такая преданность и увлеченность своим делом. А потому современным инженерам и управленцам я бы пожелал увлеченности, а если ее нет, нужно воспитать ее в себе. HR

100 ВЕРСТ ПУТИ ОБХОДИЛИСЬ В 226 ТЫСЯЧ РУБЛЕЙ, В ТО ВРЕМЯ КАК В СРЕДНЕМ ВЕРСТА ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ СТОИЛА ТОГДА ОТ 30 ДО 60 ТЫСЯЧ

Кругобайкальская железная дорога. 100-й км.

Один из сложнейших участков Транссиба. 1905 г.

*Николай Белелюбский — русский инженер и ученый в сфере строительной механики и мостостроения, происходил из семьи инженера путей сообщения.



СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В РОССИИ И СИБИРИ

В 2021 году мы наблюдали ощутимый дисбаланс соотношения работодательской и соискательской активности. К концу года прирост количества вакансий относительно начала года составил в России +28%, в Сибири еще больше — +74%. Важно, что динамика роста спроса в три раза выше, чем в предыдущие два года (для сравнения: в 2020 году динамика вакансий за аналогичный период составила по РФ +32%, в 2019 году — +7%). Соискательская активность, напротив, демонстрирует тренд на снижение: к декабрю рост относительно начала года был всего 6% (в 2020-м в аналогичный период динамика составила +12%, а в 2019 — +21%), и в Сибири ситуация аналогичная.

**РАБОТОДАТЕЛЯМ НУЖНО
УЧИТЬСЯ ОБЪЯСНЯТЬ
РЫНКУ И САМОМУ
КАНДИДАТУ, ПОЧЕМУ
ТОТ ДОЛЖЕН РАБОТАТЬ
У НИХ**



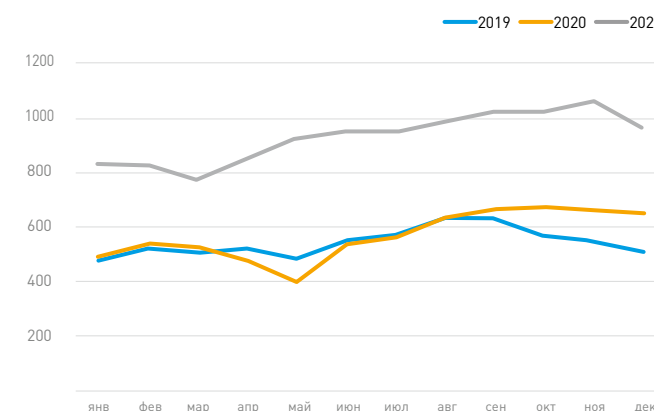
ЕКАТЕРИНА ДЕГТЯРЕВА, ДИРЕКТОР «hh.ru СИБИРЬ», ДЕЛИТСЯ СВОИМ ВИДЕНИЕМ СИТУАЦИИ, СЛОЖИВШЕЙСЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В РЕГИОНАХ БАЙКАЛО-АМУРСКОЙ МАГИСТРАЛИ. О ТОМ, КАК КОМПАНИЯМ УЖЕ СЕГОДНЯ ПРИХОДИТСЯ ПРЕОДОЛЕВАТЬ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ЯМЫ 90-Х И К ЧЕМУ ЕЩЕ НУЖНО ГОТОВИТЬСЯ, ЧИТАЙТЕ В РУБРИКЕ «HR-ЭКСПЕРТИЗА» — СОВМЕСТНОМ ПРОЕКТЕ ЖУРНАЛА «HR-ПАРТНЕР» И КРУПНЕЙШЕЙ РОССИЙСКОЙ ПЛОЩАДКИ ИНТЕРНЕТ-РЕКРУТМЕНТА hh

О проблемах
и перспективах
найма персонала
на БАМе:
**КАКОЙ
СЕГОДНЯ
РЫНОК ТРУДА
В РЕГИОНАХ
БАМа?**

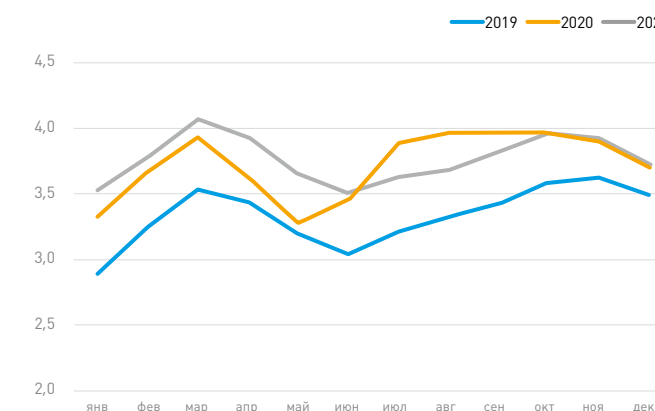
Рынок труда

Динамика вакансий и резюме в России

Динамика общего спроса на рынке труда
кол-во вакансий в тыс., вся Россия



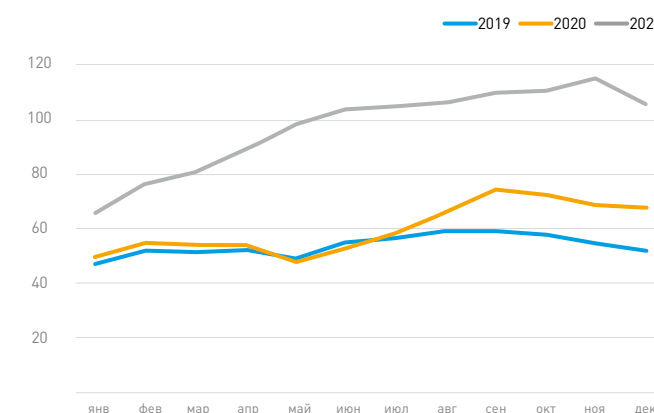
Динамика общего предложения на рынке труда
кол-во резюме в млн, вся Россия



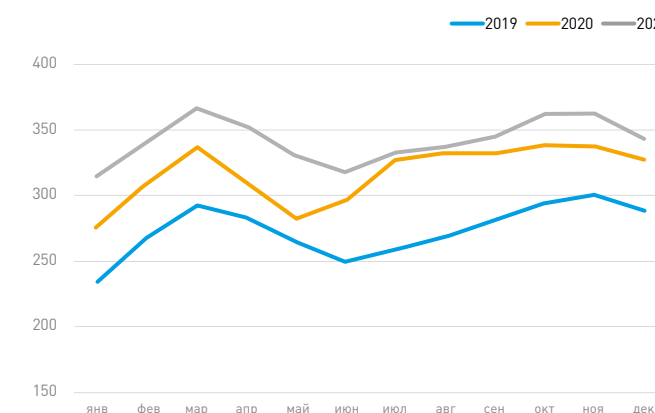
Рынок труда

Динамика вакансий и резюме в СФО

Динамика общего спроса на рынке труда
кол-во вакансий в тыс., Сибирский ФО



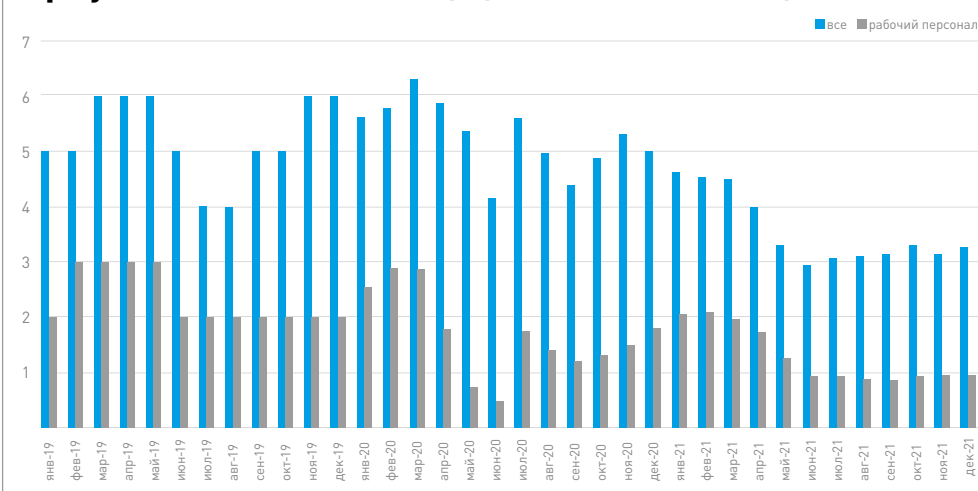
Динамика общего предложения на рынке труда
кол-во резюме в тыс., Сибирский ФО



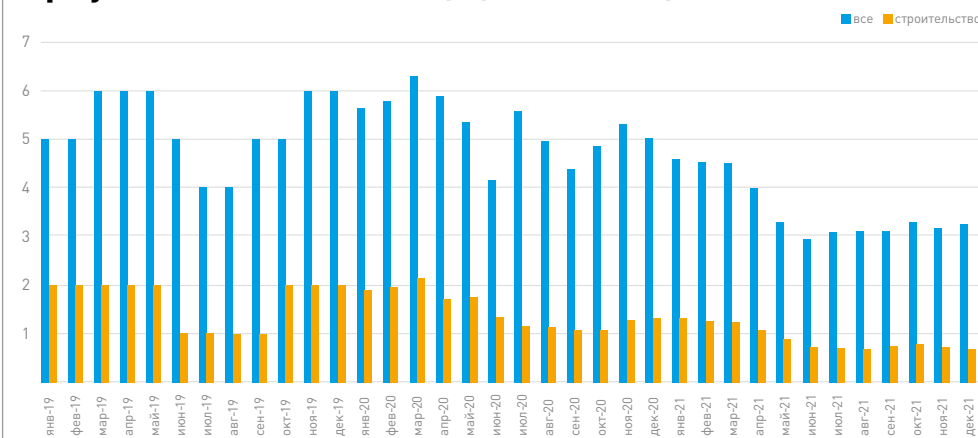
КОМПАНИЯМ ПРИДЕТСЯ ПЕРЕСМОТРЕТЬ И ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ВОЗРАСТНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ В ПОЛИТИКЕ НАЙМА, ЕСЛИ ОНИ ЕСТЬ

Разница в спросе и предложении на рынке труда приводит к снижению индекса конкуренции за рабочие места, а это значит, что на каждую вакансию приходится меньше резюме кандидатов, чем это было в прошлые годы. При комфортном соотношении пять-шесть кандидатов на вакансию (на эти показатели выходили в предыдущие годы) в 2021 году впервые этот индекс снизился настолько, что в среднем

Уровень конкуренции (соотношение резюме на 1 вакансию), Иркутская область, все профобласти и «Рабочий персонал»



Уровень конкуренции (соотношение резюме на 1 вакансию), Иркутская область, все профобласти и «Строительство»



по России в сентябре мы имели 3,7 резюме на вакансию, в Сибирском федеральном округе — 3,1, а на Дальнем Востоке еще меньше — лишь три резюме на одно предложение работы. Надо понимать, что конкуренция за кадры на Урале, в Сибири и на Дальнем Востоке стабильно выше, чем в Центральной и Южной России.

В ряде направлений ситуация еще более кризисная, у черты «одно резюме на вакансию» оказались профессиональные сферы «рабочий персонал», «медицина, фармацевтика», «строительство, недвижимость», «ресторанно-гостиничный бизнес». Это самые дефицитные профсферы, но если проследить динамику предыдущих двух лет, то дефицит не сложился «вдруг», он усиливался на протяжении всего периода.

Причины столь глобального кризиса на рынке труда связаны с несколькими факторами. Во-первых, в 2021 году совпали сразу несколько негативных демографических трендов. Сказались последствия демографической ямы 90-х: возрастная группа 20–24 года за последние десять лет поредела почти в два раза, а это как раз молодые специалисты, которые начинают карьеру, и в этом году их численность составила всего семь миллионов человек. За ними следуют такие же малочисленные более молодые возрастные когорты, что в перспективе ближайших лет будет неизбежно приводить к тому, что рынок труда будет «размолаживаться» (термин Владимира Гимпельсона, директора Центра трудовых исследований Высшей школы экономики), то есть доля возрастных кандидатов будет расти, а молодых — сокращаться. 2021 год стал первым, когда эффект демографической ямы 90-х особенно ярко проявился, об этом давно говорили эксперты, и вот момент настал. На этот базовый и долгоиграющий фактор наложился форс-мажорный, связанный с пандемией, в частности, провалились показатели миграционного прироста. С одной стороны,

Трудовая миграция. Внешняя и внутренняя



- Миграционный прирост населения России сократился на 62,7%
- Число прибывших в Российскую Федерацию сократилось на 14,7%
- Число выехавших за пределы Российской Федерации выросло на 18,8%

Регион	Миграционный прирост (+), убыль (-) населения, чел.		
	2019	2020	%, год к году
Южный федеральный округ	+60 910	+71 442	+17,3
Центральный федеральный округ	+185 569	+58 403	-68,5
Приволжский федеральный округ	-10 460	-20 484	-48,9
Сибирский федеральный округ	-11 792	-24 499	-51,9
Дальневосточный федеральный округ	-10 539	-19 925	-47,1

РОССТАТ

трудовые мигранты после закрытия границ покинули Россию и вернулись домой, с другой — Сибирь остается регионом с отрицательными показателями по внутренней миграции.

ЧТО ДЕЛАТЬ РАБОТОДАТЕЛЯМ, ЧТОБЫ СОКРАТИТЬ ДЕФИЦИТ КАДРОВ

Сокращать дефицит кадров можно будет только за счет оптимизации всех HR-процессов в компаниях. До сих пор брать новых людей было проще и дешевле, но ситуация изменилась, и работодателям сейчас необходимо больше работать над созданием конкурентоспособных условий труда. Компаниям придется пересмотреть и избавиться от возрастных ограничений в политике найма, если они есть. Те, кто придерживается стратегии «нам нужны кандидаты до 40 лет», столкнутся с тем, что поиск будет затягиваться, а количество откликов будет сокращаться.

Во-вторых, отдельным направлением работы станут well-being-программы, задача которых — повышать уровень благополучия сотрудников, а также их вовлеченность в рабочий процесс. Составляющие well-being-программ: физическое здоровье, душевное равновесие, комфортная рабочая среда, финансовое благополучие, возможность профессионального роста. Например, если говорить о здоровье, то 63% работников в стране говорят о том, что в их компании сейчас нет подобных программ. Из инструментов, которые задействованы, чаще всего упоминают наличие полиса ДМС (31%), только 12% опрошенных подтвердили, что в их компаниях существует поддержка занятий спортом, 4% — обучение здоровому образу жизни, 4% — программы телемедицины.

В-третьих, будет усиливаться конкуренция работодателей крупных городов за дефицитные кадры, поскольку «сильные игроки» имеют возможность «схантить» отличных специалистов из регионов, привлекая их в том числе хорошими офферами, которые не всегда могут предложить местные работодатели. В связи с этим местным работодателям, чтобы не потерять лучших специалистов, придется повышать предлагаемые заработные платы до уровня крупных городов.

Работодателям нужно учиться объяснять рынку и самому кандидату, почему тот должен работать у них, что человек получит, став сотрудником компании, чем будет полезен не только бизнесу, но и обществу, миру, потому что сейчас социальная часть жизни становится все более и более

важной. Необходимо учиться говорить на одном языке с разными поколениями и профессиональными сообществами, очевидно, что мотивация человека 50+ и молодого специалиста после института сильно отличаются.

В промышленных городах Сибири спрос на кадры очень высок, и есть ощущение, что соискатели осознают важность и престижность промышленного кластера и сферы строительства, но все равно не хотят работать там. Одна из причин — у нас нет серьезного продвижения профессий, хотя некоторые работодатели проявляют активность, популяризируют работу в своей сфере, сотрудничают с высшими и средними специальными учебными заведениями. Но этого мало, необходимо больше рассказывать, что в регионе есть работа, что она дает возможность профессионального развития и достойного заработка, что работодатель готов проявлять заботу и внимание не только по отношению к сотруднику, но и его семье, что, работая вдали от большой цивилизации, человек не попадает в изоляцию, а связан с большим миром и ему доступны все его преимущества — и в плане быта, и в плане культурных событий. И это задача уже не конкретного работодателя, это становится брендом профессии, брендом направления и зачатую — брендом региона. HR

НЕОБХОДИМО
РАССКАЗЫВАТЬ,
ЧТО РАБОТОДАТЕЛЬ
ГОТОВ ПРОЯВЛЯТЬ
ЗАБОТУ НЕ ТОЛЬКО
ПО ОТНОШЕНИЮ
К СОТРУДНИКУ, НО
И К ЕГО СЕМЬЕ ТОЖЕ

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ФИЛИАЛ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД: РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ НА МЕСТАХ

ТЕХНОЛОГИИ, ИНВЕСТИЦИИ И СОВРЕМЕННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА ИГРАЮТ БОЛЬШУЮ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА, НО КЛЮЧЕВОЙ ЦЕННОСТЬЮ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ ЯВЛЯЮТСЯ ЛЮДИ, ПРЕДАННЫЕ ДЕЛУ И НАЦЕЛЕННЫЕ НА РЕЗУЛЬТАТ. ФОРМИРОВАТЬ ЭТИ КАЧЕСТВА И РАЗВИВАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ — ОДНА ИЗ ЗАДАЧ ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО ФИЛИАЛА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД, ОБУЧЕНИЕ В КОТОРОМ СТАРТОВАЛО В 2021 ГОДУ.

ВЕКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока — одна из приоритетных задач государства. При этом создание и модернизация транспортной и, в первую очередь, железнодорожной инфраструктуры является основным драйвером развития региона.

Понимая важность подобных преобразований, в ОАО «РЖД» была разработана программа «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития», одно из направлений которой — создание новых социокультурных условий, совершенствование управленческой культуры.

Одним из важных элементов в реализации этих целей стало решение об открытии филиала Корпоративного университета РЖД. В 2021 году он начал свою работу во Владивостоке, на острове Русский. Его учебная инфраструктура организована совместно с Дальневосточным федеральным университетом (ДВФУ), а все программы проводятся по стандартам, принятым в компании, и в соответ-

ствии с теми принципами, по которым уже много лет выстраивается обучение в Корпоративном университете РЖД.

Обучение стартовало в июле: первые слушатели приступили к освоению комплексных программ развития кадрового резерва — «I ступень. Управление компетенциями» и «II ступень. Управление эффективностью». Также в образовательном портфеле филиала программы по управлению проектами, по клиентоориентированности, по управлению рисками, по проведению совещаний и переговоров и другие.

С первых дней филиал приступил к работе в полном объеме, но в силу

ограничений обучение проходило в онлайн-формате. В этот период были отлажены механизмы перехода к аудиторному обучению: совершенствовались навыки команды университета, отрабатывались инструменты взаимодействия с партнерами и слушателями.

И вот в начале октября первые группы слушателей все-таки приступили к обучению в аудиториях филиала на острове Русский. Слушателей, команду университета и его партнеров в формате телемоста Москва — Владивосток приветствовал **Олег Белозёров, генеральный директор — председатель правления ОАО «РЖД».**

«Владивосток обладает грандиозным образовательным потенциалом, и мы неслучайно открыли филиал Корпоративного университета РЖД именно во Владивостоке, на острове Русский, — подчеркнул Олег Белозёров. — Развитие Восточного полигона — это не только технологии, материальные ресурсы, инвестиции. Это прежде всего люди: квалифицированные, целеустремленные, мотивированные на достижение результата. Формировать эти качества помогает доступное корпоративное образование».

Глава РЖД поблагодарил Дальневосточный федеральный университет за помощь в таком быстром старте и поздравил слушателей Дальневосточного филиала Корпоративного университета РЖД с началом обучения, отметив, что это



Старт аудиторного обучения в Дальневосточном филиале: телемост «Москва — Владивосток»

не только новые возможности для их развития, но и большая ответственность — компания будет ждать от них не только творческого и добросовестного подхода к учебе, но и применения полученных знаний на рабочих местах.

«Дальний Восток — это динамично развивающийся регион, имеющий огромное значение для компании, поэтому создание здесь филиала Корпоративного университета РЖД идет в фарватере задач и отраслевых, и государственных, — отметил **Роман Баскин, директор Корпоративного университета РЖД.** — С самого начала мы понимали, что работа филиала будет значительно шире границ Дальнего Востока — он станет базой для развития руководителей всего Восточного полигона компании».

Одна из задач филиала — охватить образовательными программами как можно большее число железнодорожников, обеспечить усиленное и опережающее развитие руководителей железных дорог Востока.

ФУНДАМЕНТ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ РЖД

Комплексные программы развития кадрового резерва — «I ступень. Управление компетенциями» и «II ступень. Управление эффективностью» — это основа бизнес-образования, направленная на повышение уровня управленческой эффективности руководителей компании. Когда в июле 2021 года филиал университета открыл свои виртуальные двери, первые слушатели приступили к онлайн-обучению именно по этим программам. Также в образовательном портфеле филиала программы по управлению проектами, клиентоориентированности, управлению рисками, проведению совещаний и переговоров и другие.

Программа «I ступень: управление компетенциями» — это обязательный управленческий минимум, предназна-

ченный для максимально широкой целевой аудитории — всех руководителей холдинга «РЖД», ключевых специалистов и перспективных молодых работников. Цель — развитие персональной эффективности руководителя и формирование управленческого стиля, основанного на сбалансированном сочетании всех корпоративных компетенций и применении современных методов развития потенциала сотрудников и командной работы.

Основной фокус программы «II ступень: управление эффективностью» — обеспечение баланса операционного менеджмента и проектного подхода в управлении подразделениями компании. Цель — формирование единых подходов к управлению через освоение широкого спектра технологий и инструментов, необходимых руководителям для обеспечения эффективности работы организации в условиях изменяющейся среды.



Обучение на программе «Корпоративный MBA»

«Благодаря созданию филиала мы смогли в три раза увеличить масштабы управленческой подготовки руководителей Восточного полигона, — отметила **Мария Савина, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Ранее руководители дорог Восточного полигона проходили обучение в Москве, открытие Дальневосточного филиала решает задачу по увеличению количества слушателей».

На Дальнем Востоке перед компанией стоят масштабные задачи, для решения которых, по словам **Андрея Ваулина, заместителя начальника Дальневосточной дороги по кадрам и социальным вопросам**, нужны высококласные управленцы. «Для реализации масштабных проектов Восточного полигона нужны креативные и образованные сотрудники с развитыми корпоративными компетенциями и высоким управленческим потенциалом, — высказал мнение Андрей Ваулин. — Филиал Корпоративного университета повысит качество подготовки руководителей и специалистов в Дальневосточном регионе».

ПАРТНЕРСТВО, ОСНОВАННОЕ НА ДРУЖБЕ

Как уже было сказано, учебная инфраструктура филиала Корпоративного университета РЖД организована совместно с ДВФУ — его аудитории разместились на площадях кампуса одного из самых современных университетов России. Это партнерство является уникальным, основанным на общем стремлении и идее развития образовательной системы Дальнего Востока.

«С Корпоративным университетом РЖД мы сотрудничаем недавно, но очень эффективно и плодотворно, — подчеркнула **Елена Гаффорова, директор Школы экономики и менеджмента Дальневосточного федерального университета**. — Все началось с поручения, которое со стре-

мительной скоростью превратилось в общее дело. Как в песне: «Наш паровоз вперед летит» — вот он буквально полетел».

Развитие образовательной системы и вместе с этим формирование отраслевого образовательного сообщества в Азиатско-Тихоокеанском регионе возможно лишь при участии опытных экспертов и преподавателей.

«Лучшие эксперты, которых наша академия может предоставить для программ филиала, придадут проектам слушателей новые смыслы, сделают их более технологичными и практикоприменимыми в реальных условиях на Дальнем Востоке, — выразил уверенность **Михаил Кривопал, руководитель Академии управления Дальневосточного федерального университета**. — Это поможет создавать и развивать новые проекты и личные связи, с которыми они будут и дальше развивать «Российские железные дороги».

Приезжая во Владивосток, слушатели университета смогут не только пройти программы обучения, но и познакомиться с ним с самых разных сторон — с его промышленной и бизнес-составляющей, опытом иностранных компаний, присутствующих там, и, конечно, его историей, культурой и природой.

«Владивосток исторически — город-крепость, однако открытие филиала Корпоративного университета меняет смыслы: теперь Дальний Восток не крепость, закрытая от всех, а регион развития, — уверен **Денис Кузнечихин, директор Дальневосточного филиала Корпоративного университета РЖД**. — Дальневосточный филиал — место, где на одной площадке встречаются коллеги с разных дорог, обмениваются опытом, делятся своей экспертизой и получают новые знания, чтобы развивать регион и свои команды».

Все это невозможно без профессионального коллектива тренеров и преподавателей, а потому, по словам руководителя филиала, этому было уделено особое внимание. Бизнес-тренеры Владивостокского филиала, помогающие им преподаватели из Москвы и Дальневосточного федерального университета — команда филиала профессионально подходит к развитию железнодорожников в условиях постоянно меняющегося мира. «Расширяя масштаб задач, филиал выходит за рамки Дальневосточной железной дороги, мы транслируем образовательные программы на всю сеть дорог Восточного полигона ОАО «РЖД», от Красноярска до Владивостока», — резюмировал Денис Кузнечихин.

Группа MBA, посещение угольного терминала порта Восток



ПРОГРАММЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Корпоративный университет РЖД является образовательным партнером в реализации стратегии цифровой трансформации холдинга «РЖД» и проводит программы, которые становятся коммуникационными площадками для тех, кто мотивирует, иницирует и реализует технологические инновации в компании.

Важнейшим направлением работы филиала Корпоративного университета является поддержка региональных проектов по цифровой трансформации РЖД. Так, совместно с компанией «РЖД-Технологии» была проведена программа «Лидеры цифровой трансформации. Дальний Восток». Ее участниками стали 93 руководителя железных дорог и региональных производственных дирекций Восточного полигона.

Слушатели ознакомились с особенностями цифровой экономики Дальнего Востока РФ и Азиатско-Тихоокеанского региона, обсудили стратегию цифровой трансформации РЖД, изучили сквозные цифровые технологии, а также методику реализации цифровых проектов в компании.

Спикерами программы выступили представители министерства цифрового развития и связи Приморского края, руководители компании «РЖД-Технологии», профессора Школы цифровой экономики ДВФУ.

Еще одна важная программа в этой теме — «Дизайн цифровых инициатив на Восточном полигоне», все инструменты которой изучаются в связке с целями, задачами, цифровыми платформами и проектами обновленной Стратегии. При этом фокус направлен на клиента компании. Ее пилот состоялся в октябре, и до конца 2021 года обучение прошли семь групп слушателей.

В рамках программы слушатели изучают:

- мировой опыт цифровой трансформации и особенности цифрового развития Дальнего Востока России;
- возможности улучшения пассажирского сервиса на Восточном полигоне и способы их реализации с помощью цифровых решений;
- методологию дизайн-мышления при разработке цифровых сервисов;
- практические методы количественных и качественных исследований клиентов РЖД.

**ВЫЕЗДНОЙ МОДУЛЬ ПРОГРАММЫ
«КОРПОРАТИВНЫЙ MBA» —
НА ДАЛЬНЕМ ВОСТОКЕ**

«Корпоративный MBA» — регулярная ежегодная образовательная программа, реализуемая Корпоративным университетом РЖД. Она отражает ключевые принципы всей системы корпоративного обучения в холдинге «РЖД»: развивать кадровый резерв по международным стандартам бизнес-образования, изучать лучшие практики в области менеджмента.

Слушатели программы MBA — самые успешные выпускники программ развития кадрового резерва Корпоративного университета. В течение четырех месяцев они в семи командах занимаются разработкой проектов по актуальным для развития холдинга темам: технологии перевозочного процесса, инфраструктура, логистика, тяговый и пассажирский комплекс. Выпускники программы получают дипломы о профессиональной переподготовке по программе «Корпоративный MBA» с квалификацией «Мастер делового администрирования — Master of Business Administration (MBA)».

Впервые выездной модуль программы «Корпоративный MBA» для 35 руководителей со всей сети дорог прошел на Дальнем Востоке.

Почему была выбрана именно эта локация?

■ Перед слушателями выступают ведущие зарубежные и российские эксперты и преподаватели, рассказывающие о современном этапе развития экономики Дальнего Востока, о текущих трендах, о современных методах управления и многом другом.

■ Слушатели видят динамику изменений в регионе: те проекты, которые РЖД здесь реализует.

■ Знакомятся с особенностями ведения бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

■ Посещают важнейшие логистические кластеры России — железнодорожный узел «Находка», угольный и контейнерный терминал «Восточный».

■ Знакомятся с работой зарубежных компаний — завода «Мазда Солерс», логистической компании «Пасифик Лоджистик».

Такой формат позволяет на практике познакомиться со спецификой Дальневосточного региона, погрузиться в его мир и увидеть невероятную природу этого края. Тем, для кого Дальний Восток был лишь точкой на карте, он открывается с новой стороны, профессиональной и человеческой. Такой опыт может повлиять на привлечение руководителей в этот регион. **HR**

**ОТЗЫВЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ВЫЕЗДНОГО МОДУЛЯ
«КОРПОРАТИВНЫЙ MBA»:**

Светлана ЗАТЕЕВА, заместитель начальника Туапсинского центра организации работы железнодорожных станций Северо-Кавказской дирекции управления движением — начальник отдела управления персоналом:

— Особо отмечу организацию процесса обучения — чувствуется участие и забота со стороны сотрудников Корпоративного университета РЖД. Много было по специфике Дальнего Востока, бизнеса в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Это расширяет личный кругозор, помогает понять стратегию нашей компании по взаимодействию с клиентами, партнерами в этом регионе.



Михаил ЛЕСКОВ, главный инженер Санкт-Петербург-Витебской механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ Октябрьской дирекции по управлению терминально-складским комплексом:

— Большой плюс программы «Корпоративный MBA» состоит в том, что обучение носит прикладной характер. Каждый из слушателей программы является профессионалом в своей сфере, но при этом стремится развиваться дальше. На MBA мы не только расширяем личные профессиональные контакты, но и погружаемся в специфику деятельности других подразделений, обретаем более широкий взгляд на процессы, происходящие в холдинге.



Ерлан СМАГУЛОВ, заместитель главного инженера Западно-Сибирской железной дороги:

— Обучение во Владивостоке позволило отойти от привычных аудиторных занятий и максимально приблизиться к рабочим реалиям. Очный формат абстрагирует нас от обыденности, мы целиком и полностью переключаемся на учебу. Мы вышли за рамки нашей привычной среды, заглянули во внешний контур и посмотрели, как выстроена работа на смежных производствах. Увидев, как функционируют разные компании, мы можем на своих производствах и предприятиях интегрировать лучший опыт других организаций.



Александра ЛЕНЧЕНКОВА, начальник отдела управления персоналом, мотивацией и организационной структурой Дальневосточного территориального ЦФТО:

— Отмечу подбор экспертов на программе «Корпоративный MBA», они дают универсальные знания. Мы получили возможность посмотреть на внешний рынок: опыт других компаний, в частности иностранных, помогает расширить горизонты мышления.

ОНЛАЙН-ПОРТФОЛИО ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД

Для тех, кто развивает человеческий капитал компании и планирует обучение руководителей

**ОПИСАНИЕ
БОЛЕЕ 90 ПРОГРАММ**

содержание, цели, планируемый результат, форматы

**АНОНСЫ
НОВЫХ
ПРОЕКТОВ****КОНТАКТЫ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
УНИВЕРСИТЕТА****10
ТЕМАТИЧЕСКИХ
НАПРАВЛЕНИЙ**

Узнайте больше про программы, выберите нужные и создайте свой индивидуальный каталог



universitetrzd.ru
vk.com/curzd
#УниверситетРЖД

portfolio@curzd.ru
+7 903 520-80-89

ОПЫТ RTRI

В РАЗВИТИИ
СОТРУДНИКОВ, ЧЬЯ
СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ —
ТЕХНИЧЕСКИЕ
ИССЛЕДОВАНИЯ
В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ
ТРАНСПОРТЕ ЯПОНИИ



КОХЭЙ ФУДЗИНАМИ, ПЕРВЫЙ
ГЛАВНЫЙ МЕНЕДЖЕР ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
RAILWAY TECHNICAL RESEARCH
INSTITUTE (RTRI), РАССКАЗЫВАЕТ
О ТОМ, КАК ВЕДЕТСЯ ОБУЧЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ ИНСТИТУТА,
ОТВЕЧАЮЩЕГО ЗА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ
РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО
ТРАНСПОРТА ЯПОНИИ.



Институт технических исследований железных дорог (Railway Technical Research Institute, RTRI) является научно-технической организацией, входящей в группу компаний Japan Railways (JR). Его задачи — разработка новых железнодорожных технологий, повышение безопасности и экономичности существующих технологий. Создан в 1986 году.

Отвечая на общественный запрос в сфере железнодорожного транспорта, Railway Technical Research Institute (далее RTRI) в 2015 году принял план действий под названием «Создание инновационных технологий и содействие совершенствованию железнодорожного транспор-

The Japan Railways Group (JR) была основана в 1987 году. К началу 2019 года число сотрудников JR, работающих также и в RTRI, достигает 95%. Важной задачей является полноценное сохранение и передача накопленных передовых технологических разработок и ноу-хау.

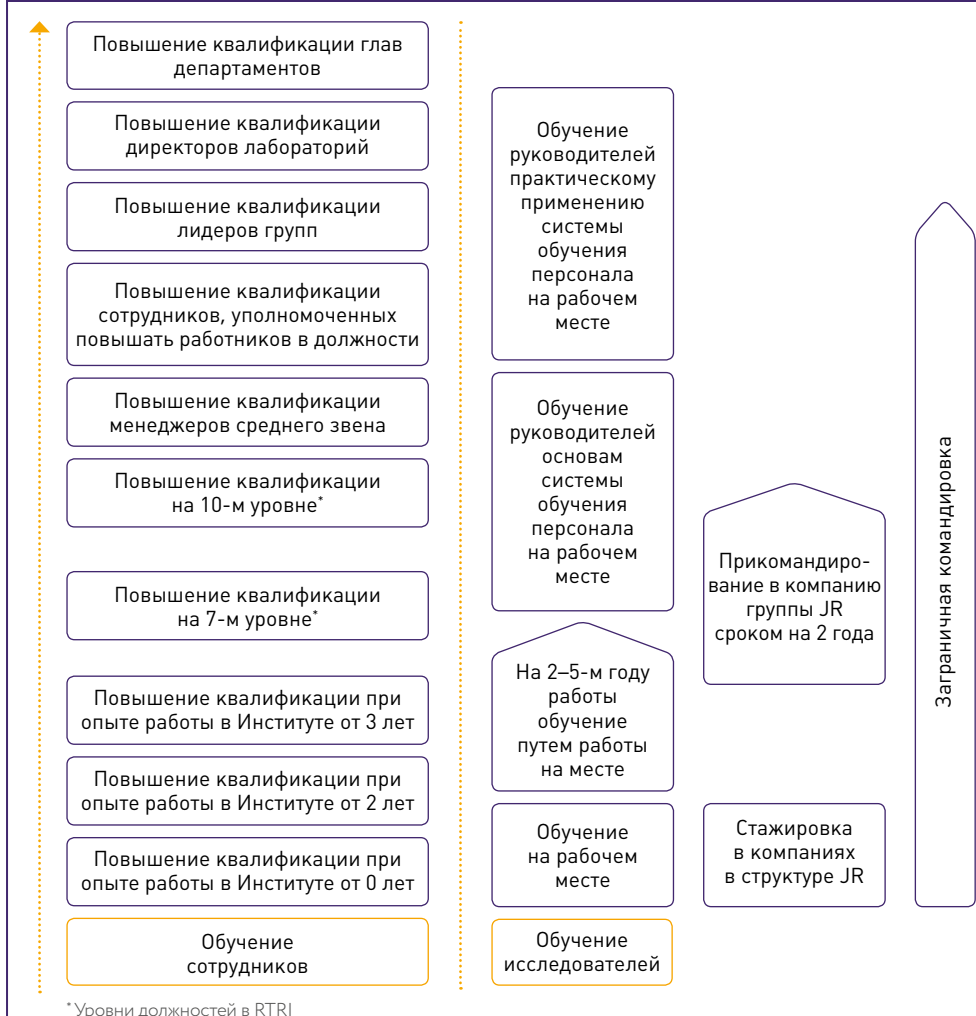
та и общественному развитию», в котором отражены цели и направления дальнейшего развития исследований Института. Для этого RTRI сформировал стратегию деловой активности и базовую стратегию управления. Для претворения в жизнь этих стратегий и получения качественного результата на постоянной основе необходимо, чтобы каждый исследователь владел новейшими технологиями и повышал собственную квалификацию.

Чтобы заниматься вопросом подготовки кадров системно, в 2014 году RTRI сделал отдел найма и обучения персонала независимым от отдела кадров. В 2015 году были приняты 10 уровней повышения квалификации (вместо предыдущих шести), нацеленных на углубление необходимых знаний и повышение управленческих навыков. Для повышения уровня специальных знаний и навыков в 2016 году наряду с введением системы обучения персонала на рабочем месте начались курсы повышения квалификации.

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Задача этого обучения — закрепление базовых знаний в соответствии с каждым уровнем должности, повышение эффективности, а на высоких позициях — повышение управленческих компетенций. Обучение предполагает 10 уровней повышения квалификации — от самых низких до самых высоких должностей.

Система повышения квалификации в RTRI



Стратегия деловой активности и управления



**Rising — английская версия видения RTRI; имеет два значения: «подняться вверх к видению RTRI», а также сокращение от «Research Initiative and Strategy — Innovative, Neutral, Global» (Исследовательская инициатива и стратегия — инновационная, нейтральная, глобальная, где «нейтральная» в значении «RTRI как беспристрастный исследовательский орган»).



Повышение квалификации при опыте работы в RTRI от 0 до 3 лет

В качестве обязательных базовых знаний новый сотрудник RTRI изучает устав Института и технику безопасности, а также деловой этикет, основы психологического здоровья и др. Затем он проходит практику в различных компаниях, входящих в структуру Japan Railways, где знакомится с основами сферы железнодорожного транспорта — такие практики содействуют расширению контактов между сотрудниками. Лекции на железнодорожных объектах погружают новых сотрудников в основы железнодорожной системы.

На втором году обучения сотрудники закрепляют свои знания по уставу Института, комплаенсу, управлению исполнением контрактов и организации работы, основам психологического здоровья, мерам по предотвращению харассмента и др. На третьем году обучения они изучают технику безопасности, определяют тему исследования, основные способы проведения практических проверок, оказание консалтинговых услуг, управление информацией, правила подачи заявок на патент.

Повышение квалификации для сотрудников, успешно сдавших экзамен на повышение в должности

Для сдавших экзамен на повышение должности до седьмого (заместитель директора) и десятого (директор, глава секции) уровней предусмотрено повышение квалификации, направленное на получение базовых знаний по работе ассистентом для высших должностей и по руководству и обучению низших

должностей. На десятом уровне сотрудники принимают непосредственное участие в обучении молодых специалистов, поэтому проводятся специальные курсы по основам психического здоровья с упором на обучение оказания неотложной психологической помощи.

Повышение квалификации менеджеров среднего звена

Сотрудники, на протяжении нескольких лет занимающие должность главы секции, должны четко осознавать возложенные на них обязанности. Для этого предусмотрено повышение квалификации, направленное на получение коммуникативных навыков у таких сотрудников.

Повышение квалификации лидеров групп и сотрудников, уполномоченных повышать работников в должности

Такие сотрудники с помощью спецкурса лекций углубляют свое понимание процесса управления персоналом и дальнейших путей развития секции. Повышение квалификации лидеров группы нацелено на получение знания в области оценки и управления персоналом.

Повышение квалификации глав научных департаментов, центров, отделов

Для развития навыков управления и контроля персонала ежегодно определяются темы обучения, а именно исследования целей и стратегий управления исследованиями, корпоративное управление, маркетинг, PDCA*, управление кризисными ситуациями и кризисное реагирование. Повышение квалификации проходит в форме специальных лекций и выступлений специалистов из других департаментов. Кроме этого, сотрудники из первых уст узнают о последних технологических трендах, разрабатываемых в компаниях в структуре JR.

Обучение исследователей

Цель этого обучения — дать необходимые навыки и ноу-хау в специализированных технических сферах. Обучение подразумевает работу как в лабораториях, так и «в полях». Чтобы обеспечить систематическое и эксплицитное обучение молодых исследователей работе на всех должностях, в 2016 году RTRI разработал систему обучения персонала на рабочем месте. Помимо этого Институт активно содействует получению молодыми сотрудниками научных степеней, дополнительных квалификаций, обмену знаниями и технологиями с учеными за рубежом, в частности в Японии. Беря во внимание процессы глобализации, Институт считает такой опыт хорошей возможностью для профессионального роста молодых исследователей.

План обучения персонала

План обучения персонала формируется с момента прихода в компанию и до повышения по службе. Ежегодно директор исследовательского отдела и лидер группы встречаются с каждым сотрудником, и на основе 10-летнего плана по распределению сотрудников и опыта работы нового сотрудника определяются краткосрочный и долгосрочный планы обучения.

Система обучения персонала на рабочем месте

Согласно «Базовому исследованию развития потенциала» Министерства здравоохранения, труда и социального обеспечения Японии, более половины компаний придают особое значение обучению персонала на рабочем месте в развитии внутреннего потенциала фирмы. То же самое относится и к обучению исследователей в RTRI. В частности, обучение персонала на рабочем месте подходит для приобретения знаний и навыков в специализированных технических областях. Однако, похоже, нередко случаи, когда обучение на рабочем месте является таковым только по названию, а на самом деле происходит пренебрежение молодыми сотрудниками, поскольку никакого специального обучения не проводится и им приходится разбираться во всем самостоятельно.

Для того чтобы обучение персонала на рабочем месте проходило эффективно, необходимо взаимодействие учителя и ученика. Поэтому наш Институт проводит обучение руководителей, а также сотрудников, находящихся под их руководством, для эффективной имплементации системы обучения персонала на рабочем месте.

Прикомандирование в железнодорожные компании

Сотрудники Института на срок 5 — 6 лет отправляются на работу в компании в структуре JR для получения практического опыта. Такие командировки важны для понимания исследователями потребностей железнодорожного транспорта и определения направления исследований после возвращения к работе в Институте. Так, в 2018 году в компании структуры JR ушли работать 34 человека; отсюда в Институт пришли работать 78 человек.

Приобретение новыми сотрудниками навыков НИОКР

В RTRI требуется высокий уровень специализации и опыта, поэтому исследователи, работающие

в одной лаборатории, редко переводятся в другие. Как правило, в такой среде часто становятся устойчивыми определенный образ работы, мышления, человеческие отношения. Такое положение дел может препятствовать исследованиям и разработкам, а также получению инновационных результатов. Поэтому в качестве новой инициативы с 2018 года сотрудники прикреплены к одной лаборатории, однако они обмениваются опытом и новейшими разработками с сотрудниками других исследований, что позволяет использовать достижения других лабораторий в исследованиях и укреплять корпоративную культуру.

Заграничные командировки

Для подготовки конкурентоспособных кадров мирового уровня RTRI проводит обмен кадрами с зарубежными университетами и исследовательскими институтами. Сотрудники получают богатый международный опыт, работая в таких организациях, как Международный союз железных дорог, проводя совместные исследования в зарубежных университетах и др.

Резюмируя, можно сказать, что постоянный карьерный рост исследователей в RTRI, воплощающих свои видение, миссии и стратегии, является основой для устойчивого роста корпоративной культуры. Для этого мы используем различные инструменты, в том числе план обучения для различных этапов карьеры, основы практического обучения и системы обучения персонала на рабочем месте, сосредоточив внимание на развитии молодых исследователей. Мы стремимся к их развитию, чтобы и дальше повышать качество железнодорожного транспорта, получать высококачественные результаты исследований и завоевывать доверие потребителей. **HR**



Материал был подготовлен в ноябре-декабре 2021 года

КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ

КОНСУЛЬТАНТ, РОССИЙСКИЙ
ИДЕОЛОГ КОНЦЕПЦИИ
ЦЕННОСТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ, ЭКСПЕРТ
ПО ВОПРОСАМ ЛОЯЛЬНОСТИ
И ИДЕОЛОГИИ БИЗНЕСА:

ПОКА
РУКОВОДИТЕЛЬ
НЕ СЛЫШИТ,
НЕ ЗНАЕТ ИСТОРИЙ,
КОТОРЫЕ СОЗДАЮТ
ЕГО СОТРУДНИКИ,
ОН ПОЗВОЛЯЕТ
ФОРМИРОВАТЬ
УПРАВЛЕНИЕ
СЛУЧАЙНЫМ
ЛЮДЯМ



ПРАВДА ЛИ, ЧТО УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ НАСТОЛЬКО «ГЛУБИННЫЙ ИНСТРУМЕНТ», ЧТО ЛЮДИ, ИМ ВЛАДЕЮЩИЕ, ПРИМЕНЯЮТ ЕГО С НЕВЕРОЯТНОЙ ОСТОРОЖНОСТЬЮ? КАКОВЫ МАСШТАБЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА, ВНЕДРИВШЕГО В КОМПАНИИ ИМЕННО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, И ПОЧЕМУ ЕМУ СТОИТ ПОМНИТЬ О ТОМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК НЕСОВЕРШЕНЕН? ОТВЕТЫ НА ЭТИ И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ — В БЕСЕДЕ С КОНСТАНТИНОМ ХАРСКИМ, ВЕДУЩИМ РОССИЙСКИМ ЭКСПЕРТОМ В СФЕРЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

ЖИТЬ НЕ ТОЛЬКО В ПРОМЕЖУТКАХ МЕЖДУ РАБОТОЙ

— Ценностное управление — один из возможных подходов к управлению вообще. Когда мы дадим его определение, хочется понять вот что: вы уже 20 лет являетесь адептом концепции ценностного управления, так что же в нем есть такого, чего нет в других?

— Первое, что нужно сказать, любой вид управления не рождается потому, что это кому-то нужно. Это всегда ответ на текущую ситуацию в предпринимательстве, может, даже шире — в обществе. Так вот, ценностное управление — я скажу пафосно — это ответ на духовный рост широких слоев населения. Людей уже не интересует работа ради куска хлеба, они хотят наполнить ее смыслом, чтобы жить не только в промежутках между работой.

Если говорить об определении, то ценностное управление — это свод правил, который стал моим, и поэтому я им руководствуюсь.

Представьте, у причала стоит парусная шхуна, и Христофор Колумб говорит: «Парни, я буду плыть на запад, пока не уткнусь в Индию. Кто со мной? Мы будем настойчивы, мы будем верить, что Индия там, несмотря ни на что». Так вот, ценностное управление — это когда руководитель говорит, куда движется бизнес и какими

правилами они будут руководствоваться по ходу движения. Предполагается, что на корабль будут заходить люди, которые разделяют ценности, цель и способы ее достижения. Если на корабле действительно собрались такие люди, то многие административные функции просто не нужны. Не нужна внешняя мотивация, потому что у каждого члена корабля предполагается наличие сильной внутренней мотивации.

— Константин, вам лично откликаются принципы ценностного управления?

— Пожалуй, мне не совсем подходит это слово. История такая: в 2000 году все рабочие процессы в моей компании были настроены, и я откровенно заскучал, делать особо было нечего. Я стал разбираться с тем, что такое ценности, затем понял, что ими можно управлять, после чего появилось понятие ценностного управления.

Удивительно, что в это же время на Западе возникают идеи ценностного управления, появляются первые компании, работающие на основе согласованных ценностей.

Откликается ли? Вряд ли, я разобрался с ценностями, сформулировал пару идей и поделился ими.

— Тогда другой вопрос. Когда вы разобрались и увлеклись темой ценностного управления, вы пробовали внедрить его в своей компании? Был порыв к этому — попробовать?

— Я внедрил, понимая, что с этим будут проблемы. У меня есть метафора, согласно которой компания является источником энергии для сотрудников, которая передается через «еду», то есть деньги, а также через эмоции и смысл. Компания может быть представлена как «цирк» — энергия «еды», то есть денег; «театр» — энергия эмоций; «церковь» — энергия смыслов.

На своих семинарах я всегда говорю о том, что если



ВНЕДРИТЬ ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО ОЧЕНЬ БОЛЬШОЙ ТРУД И ОЧЕНЬ БОЛЬШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ РАСПРОБУЮТ РАБОТУ, НАДЕЛЕННУЮ СМЫСЛОМ

вы создали компанию с уровнем энергии «церковь», то вашим сотрудникам больше нигде не будет хорошо. Это очень большая ответственность — наполнить их жизнь смыслами.

Так вот, зная эту ответственность, я не спешил внедрять ценностное управление, а когда пришлось закрывать компанию, пятеро сотрудников не хотели увольняться. Я понял, что виноват перед ними. А потому внедрить ценностное управление — это очень большой труд и очень большая ответственность за людей, которые распробуют работу, наделенную смыслом.

— Мы в ответе за тех, кого приручили.

— Именно. У меня есть еще одна метафора, что каждая компания — это радиостанция, а каждый сотрудник — это радиоприемник, который может быть выключен по какой-то причине, а потому он не слышит, что говорит компания. У другого включен, но плохо настроен и слышно через слово. А есть такие, у которых они настроены на предыдущее место работы, и поэтому он каждый раз будет говорить: «А вот на прошлой работе было вот так...»

НЕ СПОРИТЬ С НАЧАЛЬНИКОМ

— Как вы считаете, внедрить управление по ценностям в маленькой компании легче, чем в большой?

— Пожалуй. Воспитать одного ребенка проще, чем 450. Почему? Когда вы показываете пример одному ребенку, он видит его, условно говоря, из первого ряда, а при большом количестве людей кто-то неизбежно оказывается на последнем ряду.

Однако если в компании появляется группа единомышленников и ты уже не один показываешь пример, тогда задача упрощается: каждый из них формирует вокруг себя группу людей, разделяющих эти правила.

Часто компании хотят внедрить ценностное управление, не догадываясь, что оно уже внедрено, просто входящие в него правила не нравятся. Для того чтобы в этом убедиться, нужно взять лист бумаги и задаться вопросом, каким пра-

вилам следуют наши сотрудники. Нужно быть очень честным с самим собой и в первой строке написать: «Не спорить с начальником».

Как руководитель может увидеть следование этому правилу? А так. В какой-то момент на совещании он предлагает покрасить «вот эту стену в зеленый цвет». Сказано — сделано. Утром он видит результат и говорит, что это плохо, все в ответ: «Да, это плохо». Теперь мы знаем: правило «не спорить с начальником» в компании действует.

Внедрить управление по ценностям сложно, ведь это изменение того набора правил, которым мы привыкли следовать, а потому считаем их правильными. Просто попробуйте в своей жизни осознать те правила, которым вы следуете, например, по выходным дням. Осознайте их, запишите и попробуйте отказаться — увидите, какая будет ломка. Есть невероятное количество людей, которые уже давно не хотят курить, но просто у них есть правило: вышел на улицу — покури; еда разогревается — покури, и так далее.

— Нужно «прореживать» свои правила, делать ревизию? Если где-то что-то не идет, нужно остановиться и оглядеться, от чего-то отказаться?

— Конечно! Есть три формы существования ценностей. Первая — словесная: мы говорим: «Свобода — это ценность», и все в ответ соглашаются, но, правда, возникает вопрос, как каждый из нас «распознает» это слово; здоровье — из той же оперы. А смыслы в них будут настолько разными, что двое могут поспорить о свободе и поубивать друг друга.

Вторая форма — это вопросы, которыми мы задаемся: кто покушается на мою свободу? а что там с моими границами? Если человек задается такими вопросами, тогда свобода действительно для него ценность. Собственно, когда мы узнаем вопросы, которыми человек задается, мы поймем, каким ценностям он привержен.

Третья форма более инструментальна, чем слова. Например, мы зовем ребенка и говорим, что дисциплина очень важна, что нужно быть дисциплинированным. Ребенок со всем соглашается, особенно с вопросом о том, будет ли он теперь

дисциплинированным. А через день нас снова вызывают в школу:

— Ну мы же с тобой говорили про дисциплину.

— Говорили, мам, говорили. Я вижу, у тебя свободное время, давай снова поговорим.

Понимаете, говорить о дисциплине и принять ее как норму — это разные вещи.

Способ воздействия в этой ситуации такой. Спросите, что ребенок делает, когда начинается перемена. Если выстроены отношения, он может ответить: «Я стараюсь добежать до кафе первым из нашего класса». И тогда мы понимаем, почему он каждый раз сбивает кого-то из учителей — у него задача прибежать первым, а не быть дисциплинированным.

Таким образом, третья форма существования ценностей — это набор правил, которым мы следуем. И если получится договориться с ребенком, что он будет следовать определенным правилам, он должен понимать, какая у него с этого выгода.

А потому невозможно «с понедельника жить согласно ценностному управлению». На самом деле оно есть всегда, просто не сразу осознается, не сразу мы начинаем сознательно управлять.

— Очевидно же, что, даже если вы не занимаетесь корпоративной культурой или брендом работодателя, они все равно существуют, а дальше зависит от вас, что вы с ними сделаете.

— Безусловно. Причем нужно понимать, что культура, бренд и ценности складываются хаотично и под влиянием случайных людей. К примеру, мы берем на работу

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — ЭТО ОТВЕТ НА ВОПРОС, КТО В КОМПАНИИ ЛИШНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭТОЙ САМОЙ КУЛЬТУРЫ

Модель корпоративной культуры «Айсберг» по Эдгару Шейну

Видимая, но трудно расшифровываемая часть:

- интерьеры
- язык
- дресс-код
- герои
- ритуалы

артефакты

Преимущественно осознаваемая часть:

- стратегия
- цели
- философия
- ценности

ценности, нормы

поведение, архетипы

Невидимая, плохо осознаваемая, заимствованная из взаимоотношений с обратной связью

человека, который, как говорил Гумилев, «достаточно пассионарен», он приносит в компанию свои правила, а руководство узнает об этом только тогда, когда все сотрудники их приняли.

— Можно в данном случае поставить знак равенства или хотя бы назвать синонимами корпоративную культуру и ценности компании? Как они взаимосвязаны между собой?

— Без сомнения, корпоративная культура — часть ценностного управления, может быть, ядро. Но мы привыкли эти термины различать. Корпоративная культура — это ответ на вопрос, кто в компании лишний с точки зрения этой самой культуры. Если руководитель хочет узнать, какая у него корпоративная культура, он должен быть в курсе того, кого линейные сотрудники считают чужаком.

ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ НАЧАТЬ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРАВИЛАМИ — ЭТО СДЕЛАТЬ ИХ СВОИМИ

ТИП МЕНЕДЖМЕНТА

«Новый»
менеджмент

Регулярный
менеджмент

Культура творчества

Культура согласия

Культура успеха

Культура правил

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ

Личное поведение, рассказ историй, образы и метафоры, акции (праздники...)

Мозговые штурмы, «вовлечение», делегирование права ставить цель

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Постановка целей, KPIs, соревнования, рейтинги, предпринимательская система мотивации, делегирование полномочий

УПРАВЛЕНИЕ ЗАДАЧАМИ

Должностные инструкции, регламенты, штрафная система мотивации

— Компании, в которых действует ценностное управление, — сколько вы их встретили за свою практику?

— Из самых известных сегодня, пожалуй, это «ВкусВилл», у них хорошие результаты, но я не знаю, что там внутри.

Пример, который известен многим, — это банк «Точка». У них была настолько особенная корпоративная культура, что она пережила отзыв лицензии, что в наших реалиях означало только одно: деньги, которые были доверены этому банку, потеряны, а его владельцы либо покинули страну, либо находятся в местах не столь отдаленных. Однако после всех событий они вернули деньги всем, в том числе и юридическим лицам, — такого раньше не было в истории российского банкинга.

— Совсем немного, выходит, таких компаний. Хорошо, задам вопрос иначе: как много тех, кто вдохновился идеей управления по ценностям и хотел внедрить ее в своей компании?

— Я, пожалуй, слишком строг, потому что мне неоднократно писали, я общался с компаниями, которые внедряют ценностное управление, в том числе по моей книге, были и сотрудничества.

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И РАБОЧИЕ БУДНИ

— Константин, а как быть с пресловутым «Мы так всегда делали»? Как с этим бороться?

— В ценностном управлении есть два инструмента, один из них вне конкуренции, а без второго ничего не получится. Первый — это личный пример. Руководитель с трибуны говорит о клиентоориентированности, а потом к нему приходит сотрудник и рассказывает, что вот тому-то клиенту мы, чтобы замаять проблему, должны заплатить 15 тысяч. При закрытых дверях руководитель спрашивает: а может ли клиент создать проблемы? а есть ли у него кто-то в органах? Если нет, да отправь его... И теперь уже неважно, что он говорил с трибуны.

Второй инструмент, который ускоряет первый и делает его, я бы сказал, интересным, это сторителлинг. В ценностном управлении без него нельзя. Ты начинаешь

рассказывать людям истории о будущем, о том, какое место будет у компании в этом будущем. Есть и другие инструменты, но если этих двух нет, то остальное просто детали.

— Человек, который решил внедрить ценностное управление, — означает ли это, что какой-то путь развития он уже прошел? Или можно прочесть вашу книгу, вдохновиться и сказать себе: «Отныне будем делать так!»?

— Ценностное управление — это духовная работа над собой, над своим осознанием, причем очень важно понимать, что люди несовершенны, и им не идет быть совершенными.

Я решил заглянуть в будущее и понял, что есть некий вектор, которому следует наша цивилизация, и называется он «взять зверя под контроль». Мою толерантность все время испытывают, а толерантность — это и есть попытка взять зверя под контроль.

Так вот ответ на ваш вопрос: ценностное управление — это результат внутренней длительной работы над тем, чтобы «взять зверя под контроль». А он есть у каждого.

Это большая ответственность — внедрять ценности, эти люди меняют свое окружение. Когда мы даем сотруднику перечень правил и говорим: «Вот то, чем ты будешь сейчас руководствоваться» — это не работает, потому что нет у нас такого органа, чтобы человек руководствовался чьими-то правилами: единственный способ начать руководствоваться правилами — это сделать их своими.

В любой компании, в подразделении есть набор правил, которому следуют все. У руководителя есть свой набор правил, которому должны бы следовать сотрудники. Заменить или скорректировать первый набор, добавив в него второй, — это и есть ценностное управление. Это не речи с трибуны, не что-то внешне заметное.

Ценностное управление, оно про наши будни. Если мы хотим его внедрить, мы должны контролировать группы историй, которые рассказывают, кто мы. Если мы не будем этого делать, то эту группу историй создаст кто-нибудь другой, и она нам может не понравиться. Вторая группа историй называется «где еда», она о том, как мы зарабатываем деньги. И третья группа — «где враги», это истории о том, чего нельзя делать, иначе ты окажешься за пределами компании.

Пока руководитель не слышит, не знает историй, которые создают его сотрудники, он позволяет формировать управление случайным людям. **HR**

ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО НЕ ЧТО-ТО ВНЕШНЕ ЗАМЕТНОЕ, ОНО ПРО НАШИ БУДНИ

РАСТУЩАЯ КОНКУРЕНЦИЯ
В БОРЬБЕ ЗА ТАЛАНТЫ
ПОДТАЛКИВАЕТ БИЗНЕС
АКТИВНО РАЗВИВАТЬ СВОЙ
HR-БРЕНД. ПОЛНОЦЕННЫЙ
КАРЬЕРНЫЙ САЙТ
СТАЛ ВАЖНЕЙШИМ
ИНСТРУМЕНТОМ
ДЛЯ СОЗДАНИЯ
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО
ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ,
ТРАНСЛЯЦИИ ЦЕННОСТНОГО
ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНОК
ТРУДА И ПРИВЛЕЧЕНИЯ
ЖЕЛАЕМОГО ПОТОКА
КАНДИДАТОВ.

КАРЬЕРНЫЙ ПОРТАЛ: ПЛАТФОРМА ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Интерес к карьерным страницам начал расти в прошлом десятилетии, когда HR стал активно осваивать маркетинговый инструментарий. Сегодня работодатели высоко оценивают значение карьерных страниц для привлечения лояльных, эффективных и талантливых сотрудников, исходя из предпочтений своих целевых аудиторий. Так, согласно исследованиям брендинг-агентства Universum, сегодня для студентов карьерный сайт как канал коммуникации с работодателем находится на первом месте по своей значимости, обходя такие источники информации, как официальный сайт компании, социальные сети и работные сайты. Для профессионалов, ищущих работу, карьерные страницы также входят в тройку наиболее предпочтительных источников информации о работодателе¹.

Стоит отметить, что и на job-сайтах компании сегодня имеют возможность использовать свой фирменный стиль. К примеру, на HeadHunter несколько тысяч работодателей из разных отраслей имеют свою страницу, среди них как крупные иностранные и российские компании, так и средние и мелкие. Многие из них имеют полноценные брендированные «представительства» (PepsiCo, РЖД, СБЕР, МТС, «Лента», «Макдоналдс» и др.), используя анимацию и видео. Как показали исследования hh.ru, фирменные страницы позволяют работодателям выглядеть более привлекательно на фоне конкурентов

¹ Universum Russia — 2021 Awards.

(конверсия в откликах повышается на 20%), эффективнее доносить преимущества до нужных кандидатов (60% соискателей лучше считают важную информацию) и внушать доверие (брендированная страница создает у более чем половины кандидатов впечатление, что перед ними стабильная и серьезная компания)².

Тем не менее, как показывает практика, большинство соискателей после просмотра вакансий на job-ресурсах все равно заходят на сайт работодателя в поисках дополнительной информации об условиях работы, компании и коллективе. И здесь в более предпочтительном положении оказываются те организации, которые готовы к этому контакту и целенаправленно создают карьерный сайт.



«Грамотная презентация компании на карьерном портале может стать серьезным аргументом в пользу работодателя, — говорит **Юлия Молодницкая, директор отдела по работе с клиентами, кадровая компания UNITY.** — Благодаря карьерным порталам компания может укреплять статус привлекательного работодателя, рассказывать миру о своих ценностях, пополнять кандидатскую базу и быстрее закрывать вакансии. Еще одна важная задача, которую решают карьерные порталы, — это верификация информации о работодателе. Кандидаты, увидев вакансию на стороннем ресурсе, ищут в интернете больше информации об условиях работы в компании».

В числе карьерных сайтов крупнейших российских компаний, привлекающих внимание соискателей за счет оригинальных подходов к оформлению, эксперты называют карьерную страницу «Билайна», где много визуального контента. Также заслуживают внимания карьерные порталы у Сбера (rabota.sber.ru), «Лаборатории Касперского» (careers.kaspersky.ru) и «Яндекса» (yandex.ru/jobs).



«У Сбера много информации для кандидата, гармоничное визуальное оформление, удобная навигация, также есть блог с живыми статьями и историями успеха, — отмечает **Дарья Афанасьева, руководитель практики развития бренда работодателя «ANCOR Консалтинг».** — У «Лаборатории Касперского» можно отметить удобство организа-

² hh.ru/article/brand.

ции информации, простоту использования, привлекательное оформление, крайне удачно донесены ценности и миссия компании. Карьерный сайт «Яндекса» отличается лаконичностью, при этом есть вся необходимая соискателю информация, портал удобен для поиска и изучения информации о компании».

Справедливости ради стоит отметить, что сегодня под термином «карьерный портал» некоторые работодатели подразумевают и инструмент внутренних коммуникаций, который позволяет обеспечивать внутреннюю карьерную мобильность персонала и закрывать вакантные должности, в первую очередь — внутренними кандидатами. Так, например, на недавно прошедшей HR-конференции ШТАТ «Оценка персонала. Лучшие практики» (сентябрь, 2021) Кирилл Проклов, руководитель направления профессиональной оценки «Газпром нефти», рассказывал о том, как внутренний карьерный портал позволяет компании обеспечивать карьерное развитие всех сотрудников предприятий и организаций контура управления.

Однако у большинства работодателей карьерный сайт расчитан на внешнюю аудиторию. Как правило, такой ресурс существует как отдельная страница на основном сайте компании. Но есть карьерные страницы, которые реализованы как отдельные порталы, например карьерный портал РЖД (team.rzd.ru) или карьерный портал Сбера для студентов и выпускников (sbergraduate.ru).

Наиболее предпочтительные каналы коммуникации с работодателем

Источники информации о работодателе среди молодежи

Канал коммуникации	Доля опрошенных, 2020 год	Доля опрошенных, 2021 год
Карьерный сайт работодателя	30%	53%
Официальный сайт компании	33%	40%
«Инстаграм»	34%	35%

Источники информации о работодателе среди профессионалов

Канал коммуникации	Доля опрошенных, 2020 год	Доля опрошенных, 2021 год
HeadHunter	78%	55%
Официальный сайт компании	31%	48%
Карьерный сайт работодателя	19%	48%

Источник: Universum Russia — 2021 Awards

Предпочтения потенциальных кандидатов

Что важно для миллениалов и зумеров?

65%

оценивают
карьерный
портал
с точки зрения
удобства
навигации

61%

ищут
информацию
о возможностях
профес-
сионального
и личностного
развития
в компании

63%

обращают
внимание
на фотографии
предполагаемого
места работы

Источник: UNITY

Показатели оценки эффективности

Оценить, насколько карьерный портал востребован целевыми аудиториями, можно по стандартному набору показателей из веб-аналитики:

- количество посетителей портала;
- время, проведенное пользователем на портале (сравнение с бенчмарком);
- количество откликов;
- конверсия: отношение количества откликов к общему количеству посетителей;
- количество просмотров страниц;
- время, проведенное пользователем на каждой странице;
- количество отказов (зашел/вышел);
- количество возвратов пользователей;
- количество закрытий вакансий кандидатами, пришедшими через карьерный портал.

Источник: «ANCOR Консалтинг»

ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА РАБОТОДАТЕЛЯ

Отклики, получаемые компанией через карьерный портал, как правило, более релевантные и актуальные, чем, например, через работные сайты. Но при этом необходимо понимать, какая аудитория пользуется карьерными порталами.

Как отмечает Дарья Афанасьева, отклики в основном оставляют квалифицированные специалисты и руководители начального и среднего уровней. «По данным наших опросов, именно эти категории являются активными пользователями карьерных

порталов работодателей — 74%, — приводит статистику собеседник-эксперт. — Среди руководителей считается хорошим тоном направлять резюме работодателю именно через карьерный портал, а не через работный сайт. Таким образом руководитель показывает, что ознакомился с ценностным предложением и готов к переговорам».

Кроме того, эксперты обращают внимание на возрастные особенности кандидатов, которые ищут работу. «Молодые специалисты задействуют все каналы поиска работы и мониторят новости крупных работодателей в своей отрасли — свежие вакансии, стажировки, — говорит Юлия Молодницкая. — Что касается состоявшихся специалистов, среди них немало пассивных кандидатов, которые периодически просматривают карьерные страницы «работодателей мечты». У них уже есть работа, но они ищут более привлекательное предложение. В последнее время опросы фиксируют рост числа этой категории соискателей».

Топ-менеджеры редко отправляют свои резюме через карьерные порталы, чаще всего эти кандидаты пользуются услугами кадровых агентств и своей сетью контактов.

Массовый персонал (синие воротнички), как правило, ищет вакансии через работные сайты, на которых агрегируются предложения от разных компаний. Они не так глубоко анализируют вакансии, как белые воротнички, в большей степени нацеливаясь на скорость трудоустройства. Поэтому карьерные страницы интересуют их не так сильно, как других соискателей, что не отменяет факта: компаниям, подбирающим массовый персонал, точно так же, как и другим, нужно рассказывать о себе и возможностях карьерного развития в своих командах — это неотъемлемая часть HR-брендинга.

ЦЕНТР DIGITAL-ЭКОСИСТЕМЫ

Карьерные порталы не живут отдельно, по факту они являются центром digital-экосистемы работодателя. Компания за счет разных активностей в интернете расширяет свою воронку подбора: проводит рекламные кампании, ведет социальные сети, выкладывает вакансии на работные сайты. Причем каждый канал решает свои задачи. Например, социальные сети обеспечивают быстрый и постоянный контакт аудитории с брендом. В свою очередь агрегаторы вакансий обеспечивают максимально большой охват и помогают компании дотянуться до кандидатов, которые с высокой вероятностью не придут сами на сайт компании.

Но вся эта активность в Сети в конечном счете завязана на карьерный портал, где размещаются посадочные страницы — сюда ведут ссылки из социальных сетей, рекламных кампаний и работных сайтов.

После того как компания получила контакт с потенциальным кандидатом, приходит время начать с ним диалог на платформе карьерного портала, где можно максимально полно вовлечь кандидата в культуру компании, впечатлить, влюбить в компанию и даже дать попробовать прикоснуться к ее задачам через стажировки и практики. **HR**

КАК ИСПОЛЬЗУЮТ
КАРЬЕРНЫЕ ПОРТАЛЫ
ПРЕДСТАВИТЕЛИ
ВЛАСТИ, ОБРАЗОВАНИЯ
И БИЗНЕСА?
НАСКОЛЬКО ЭТОТ
ИНСТРУМЕНТ
ОТЛИЧАЕТСЯ
В ЗАВИСИМОСТИ
ОТ СФЕРЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?
ОТВЕТЫ НА ЭТИ
И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ —
В НАШЕМ ОБЗОРЕ.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ СТАВКУ НА КАРЬЕРНЫЕ ПОРТАЛЫ?

АДМИНИСТРАЦИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: УСТРАНИТЬ КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ

Органы власти Петербурга — крупный работодатель, кадровая потребность которого составляет порядка одной тысячи человек в год. До появления специального интернет-ресурса информация о вакансиях размещалась в подразделе официального сайта городской администрации, вот только отыскать ее было непросто. Вдобавок пользователь не понимал, что делать дальше: куда направить резюме, как приложить документы. Возникла необходимость создать полноценный инструмент для привлечения новых сотрудников.

«Случалось, что на вакансию не поступало ни одного отклика. Приходилось отменять конкурсы, — вспоминает **Игорь Мурашев, заместитель председателя комитета государственной службы и кадровой политики администрации губернатора Санкт-Петербурга**. — Люди банально не знали, что есть такая работа — общественно значимая, со стабильным доходом. Возникал огромный кадровый дефицит».

В администрации Петербурга не стремились переделать общий сайт под кадровые потребности, поэтому появилась идея создать отдельный ресурс. Требовалось, чтобы соискатели, особенно из других городов или занятые на текущей



Игорь МУРАШЕВ,
заместитель председателя
комитета государственной
службы и кадровой
политики администрации
губернатора
Санкт-Петербурга

работе, получили доступ к информации и могли подать документы на конкурс. Так в конце 2015-го был запущен кадровый портал, а спустя два года расширен его функционал. Тогда же начали принимать документы от кандидатов в электронном виде.

С появлением кадрового портала конкурсы больше не отменялись. Напротив, стали возникать обратные ситуации. Например, когда вакансия особо привлекательна, у членов комиссии уходят многие часы, чтобы поговорить с каждым откликнувшимся.

«Качество соискателей изменилось. Стало больше тех, кто рассматривает государственную службу как потенциальный карьерный путь из множества других, — говорит Игорь Мурашев. — Как правило, такие люди более профессиональны и востребованы на рынке труда. Для нас это плюс, потому что мы можем выбирать из конкурентоспособных специалистов».

Кадровый портал — основной ресурс для размещения информации о вакансиях и конкурсах. Поэтому большинство откликов HR-подразделения органов власти получают именно из этого источника. При этом внешние платформы используются точно в ситуациях, когда необходимо закрыть специфическую вакансию.

«Госслужбу часто воспринимают как работу для юристов и выпускников с дипломом «Государственное и муниципальное управление». Инженеры, строители, специалисты по связям с общественностью тоже нужны городу, хотя на кадровом портале они бывают реже, — рассказывает начальник отдела оценки и кадровых резервов. — Их привлекаем через социальные сети, крупные рекрутинговые сайты».

Создание кадрового портала подтянуло за собой формирование и визуализацию HR-бренда компании. Нужно было не просто разработать креативную концепцию сайта, но и наполнить бренд содержанием. Для этого проводились опросы, фокус-группы, исследования, по результатам которых специалистами формулировались ценностные предложения,

вырабатывались основные элементы коммуникации. Итогом стало появление брендбука администрации Санкт-Петербурга как работодателя.

Игорь Мурашев также рассуждает о том, как кадровый портал влияет на качество коммуникаций с потенциальными работниками: «Пользователь видит на сайте полный список вакансий и конкурсов, перечень документов, сроки проведения оценочных процедур. В личном кабинете гражданам доступен широкий функционал, включая электронную подачу документов, подписку на вакансии и конкурсы, возможность пройти пробный тест на знание законодательства и русского языка. Это значительно упрощает и ускоряет обмен информацией между кандидатом и HR-службами, автоматизирует процессы».

Кадровый портал также используют как элемент в корпоративных коммуникациях. На сегодня во внутренней системе сайта зарегистрировано семь с половиной тысяч личных кабинетов госслужащих. На портале создана цифровая среда для персонала, позволяющая получать рассылки новостей, проходить опросы и вносить сведения о доходах.

«ВЫШКА»: ИЗМЕНИЛОСЬ КАЧЕСТВО И КОЛИЧЕСТВО ПРИВЛЕКАЕМЫХ КАНДИДАТОВ

Руководство Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» приняло решение о создании корпоративного портала в прошлом году. Тогда стояла задача запустить единый центр с доступной информацией для всех сотрудников вуза касательно кадровых вопросов, подбора персонала, открытых вакансий, адаптации и награждений. С тех пор сотрудники «Вышки» могут смотреть актуальные сведения о происходящих изменениях, скачивать необходимые документы и видеть, как устроены процессы внутри управления персоналом.

«Мы постоянно обновляем данные и держим в курсе событий всех наших сотрудников», — подчеркивает **Полина Петрушина, начальник отдела подбора и оценки персонала НИУ ВШЭ.**

КАРЬЕРНЫЙ ПОРТАЛ — ЛИЦО РАБОТОДАТЕЛЯ В ИНТЕРНЕТЕ, ИНФОРМАЦИОННЫЙ РЕСУРС ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ИМ ЗНАКОМИТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ



Полина ПЕТРУШИНА,
начальник отдела подбора
и оценки персонала
НИУ ВШЭ

Появление корпоративного портала позволило снять огромное количество вопросов, связанных с процессами управления персоналом внутри университета. Теперь каждый знает, как подать заявление на отпуск, где найти бланк о приеме на работу и список необходимых документов, как заключить договор гражданско-правового характера и как устроен процесс трудоустройства.

Для внешних соискателей разработан раздел вакансий, который автоматизирован с крупнейшей российской платформой онлайн-рекрутинга hh.ru. Благодаря этому они могут следить за новыми предложениями, оперативно откликаться на них и видеть, как устроена работа в «Вышке». В планах — создание виртуальной экскурсии, чтобы кандидаты могли погрузиться в атмосферу вуза.

«Все эти изменения влияют на привлечение нужных нам специалистов, — отмечает представитель «Вышки». — Корпоративный портал — это лицо компании, где можно увидеть, как устроены процессы и в какой атмосфере придется работать. Конечно, это отразилось и на качестве, и на количестве привлекаемых кандидатов».

Согласно статистике, раздел вакансий посещает более одной тысячи человек в месяц. Причем это не только соискатели со стороны, но и внутренние сотрудники, которые задумываются о смене места работы, но не хотят покидать «Вышку». Благодаря корпоративному portalу закрывается около 46% вакансий. Всех остальных сотрудников находят с помощью внешних источников подбора персонала. По мнению Полины Петрушиной, показатель в 46% является довольно высоким для портала, который работает всего один год.

«Наличие корпоративного портала в современном мире — обязательный инструмент для повышения HR-бренда компании, — убеждена эксперт. — Он позволяет сформировать мнение об имидже компании, а внешний имидж — привлечь квалифицированных кандидатов. К тому же карьерный портал упрощает многие внутренние процессы, сокращает время на выполнение текущих задач перед работником, а соискатели могут заочно узнать о работе в «Вышке».

РЖД: ПЛАТФОРМА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Карьерный портал РЖД создан силами двух блоков компании — IT и HR, без привлечения сторонней экспертизы. «Мы смотрели, что происходит на рынке, анализировали карьерные сайты других организаций, в том числе международных транспортно-логистических компаний, — рассказывает **Станислав Сугак, начальник Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД».** — Как правило, создавая карьерный сайт, работодатели ориентированы на одну целевую аудиторию, в основном на студентов. Мы же создали портал для трех наших целевых аудиторий — соискателей, студентов и школьников — и «развели» их по разным страницам. Теперь можем целенаправленно работать над кастомизированным контентом и сервисами, исходя из потребностей наших пользователей».

В результате карьерный портал холдинга «РЖД» (team.rzd.ru) выполняет две функции. С одной стороны, это витрина компании, лицо работодателя в интернете — тот информационный ресурс для потенциальных работников, который позволяет имзнакомиться с компанией и ключевыми проектами РЖД, видеть возможности для профессионального роста и понимать, чем сегодня живет железнодорожная отрасль. С другой стороны, карьерный портал призван решать вполне прагматические задачи: закрывать вакансии, набирать студентов на стажировки и другие активности, подавать заявку на целевое обучение в вузах, записываться на образовательные и профориентационные программы школьникам.

«Сегодня карьерный портал компании занимает центральное место в наших digital-коммуникациях с потенциальными кандидатами, — продолжает собеседник. — На его страницы ведут ссылки из наших соцсетей и рекламных кампаний. Мы видим, что в течение полутора лет аудитория портала непрерывно растет — на сегодняшний день максимальное число



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

посетителей в месяц достигло 250 тысяч. За год количество заявок на целевое обучение через карьерный портал увеличилось почти в четыре раза, только за последние три месяца мы получили 380 заявок на обучение на детских железных дорогах и более девяти тысяч откликов соискателей».

Карьерный портал РЖД совершенствуется в нескольких направлениях. Во-первых, с точки зрения удобства пользовательского пути: в компании создаются персонализированные сервисы — под конкретного кандидата, такие как рекомендации на вакансии, уведомления по сезонным работам, сервисы подписок и т.д. Во-вторых, на портале будет появляться все больше цифрового контента. В-третьих, меняется визуальное решение проекта, улучшается его юзабилити — дизайн стал адаптивным, то есть одинаково удобным вне зависимости от того, чем вы пользуетесь — смартфоном, планшетом или компьютером.

СБЕР: ДОНЕСТИ СВОИ МЫСЛИ ДО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СОИСКАТЕЛЕЙ

В Сбербанке первые предпосылки карьерного портала, в частности первый лендинг, появились еще в 2017 году. Прошлой осенью в рамках общего ребрендинга был произведен глобальный редизайн сайта. **Георгий Чахидзе, руководитель управления привлечения и отбора талантов Сбербанка**, объясняет, что при разработке карьерного портала они придерживались нескольких идей: требовалась целевая точка для рекламного трафика и нужно было рассказать о компании, работе, людях, ценностях и проектах, чтобы создать «эмоциональный клей» с потенциальным кандидатом.

В настоящее время все потенциальные кандидаты с цифровых каналов привлечения идут на карьерный портал.

«По большому счету, карьерный портал — это агрегатор и маршрутизатор кандидатского трафика, — подчеркивает собеседник издания. — Попадая

на него, потенциальный кандидат может узнать подробности не только о вакансии, на которую он откликается, но и на аналогичные, и в целом про работу в Сбере, что делает его выбор более осознанным».

Георгий Чахидзе уверен, что карьерный портал необходим только компаниям, которые готовы доносить свои мысли до потенциальных кандидатов, и тем, кто использует рекламные кампании для привлечения персонала. Он позволяет общаться с соискателями, рассказывать о ценностях и историях реальных сотрудников, показывает внутреннюю жизнь и корпоративную культуру. На нем также можно размещать различные инструменты профилирования кандидатов в игровой форме, с помощью которых потенциальный кандидат сможет опробовать свои будущие функции и задачи.

РОСАТОМ: СОЗДАТЬ ПОНЯТНЫЙ И УДОБНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ТРУДОУСТРОЙСТВА

Госкорпорация «Росатом» была в числе первых, у кого появился карьерный портал. Это произошло более пяти лет назад. Первоначально портал был ориентирован исключительно на студентов и выпускников вузов, поскольку основная потребность атомной отрасли в кадрах приходится именно на молодежь. Из-за узкой направленности данной деятельности «выращивать» опытных экспертов внутри отрасли приходится самостоятельно.

Однако со временем пришло понимание, что портала, который ориентирован только на студентов, недостаточно. Поэтому в ноябре этого года запустили его новую версию. Теперь он ориентирован на все категории кандидатов — и с опытом работы, и без.

«Учитывая сложную организационную структуру Росатома (свыше 300 предприятий. — **Прим. ред.**), нам было важно сделать ресурс, на котором соискатель мог бы получить полное представление обо всей отрасли и о работе отдельных дивизионов, найти актуальные вакансии на предприятиях отрасли в своем регионе, — говорит **Оксана Кармишина, директор Департамента кадровой политики Росатома.** — Теперь портал стал инструментом, который позволяет системно управлять процессом подбора персонала в отрасли, автоматизировать процесс привлечения и оценки внешних кандидатов».

Благодаря созданию нового Единого карьерного портала планируется решить ряд задач, в том числе оптимизировать трудозатраты руководителей на поиск персонала и сократить сроки поиска и оформления кандидатов на работу.

«Единый карьерный портал — это скорее не инструмент продвижения, а единое окно трудоустройства в отрасль, — считает эксперт. — Он влияет на качество коммуникаций с привлеченными кандидатами и помогает построить единую дорожную карту для пользователей. Сегодня мы обновляем портал, чтобы трансформировать процесс подбора персонала и реализовать на портале полный цикл работы по привлечению и найму сотрудника».



Оксана КАРМИШИНА,
директор департамента
кадровой политики
Росатома

В работу нового карьерного портала заложен ряд функций и процессов. Вот лишь некоторые из них: автоматическое проведение кандидатов по воронке подбора (система позволяет оптимизировать сроки прохождения этапов отбора); аудио- и видеointervью; анкетирование, тестирование и домашние задания. А еще обновленный портал сможет рекомендовать наиболее подходящих кандидатов HR-специалистам, кандидаты увидят четкую траекторию, по которой нужно двигаться, чтобы повысить свои шансы попасть в Росатом.

«В фокусе нашего внимания — сделать портал интуитивно понятным и удобным инструментом для трудоустройства и получить возможность оцифровывать результаты работы по подбору персонала, — анонсирует эксперт. — Теперь после прохождения всех этапов отбора данные о кандидате автоматически будут передаваться в кадровую систему SAP HCM, что значительно ускорит сроки приема кандидата на работу».

В госкорпорации надеются, что в ближайшем будущем смогут объединить карьерный портал для соискателей с корпоративной соцсетью Росатома, чтобы путь от соискателя до работающего сотрудника был непрерывным.

«Мы не хотим сделать портал «еще одним инструментом для кандидатов и HR», нам важно встроить его в общую удобную систему взаимодействия кандидатов и представителей компании», — заключила Оксана Кармишина.

СИБУР: ПРИОРИТЕТ — ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

В компании «СИБУР» для коммуникации с кандидатами разных целевых групп используют различные инструменты. Так, для привлечения соискателей IT-профиля уклон делается на работу с отраслевыми площадками типа «Хабр» и VC.ru, а для повышения узнаваемости бренда среди молодежи активно таргетируются сообщения в соцсетях, предпочтение отдается «ВКонтакте» и Instagram.

«Карьерный сайт СИБУРа — это классическая витрина в интернете, где в первую очередь можно найти все актуальные вакансии компании по географиям и отраслям, — ком-

ментирует **Оксана Мустафина, менеджер по коммуникациям и развитию бренда «СИБУР»**, — а также узнать об условиях реализации лидерских и стажерских программ».

При этом для аудитории IT-специалистов в компании создали отдельный карьерный портал, где отражены интересы и предпочтения именно этой аудитории. Кастомизированность ресурса позволила ему два года назад собрать гроздь наград крупнейшего digital-конкурса в Восточной Европе.

В среднем ежемесячно карьерный сайт СИБУРа посещает несколько сотен тысяч человек. Интерес к нему возрастает при проведении отборов на стажерские и лидерские программы и программы целевого корпоративного обучения, а также при проведении вузовских и карьерных мероприятий. В этих случаях сайт используется как «посадочная» страница для сбора откликов.

«Карьерный портал, на наш взгляд, в большей степени закрывает информационный вакуум по проектам и программам, реализуемым в компании. Это площадка, где мы можем транслировать свои ценности, знакомить с принципами работы и реальными историями сотрудников, — считает представитель компании. — Это полезно, ведь кандидат не просто откликается на вакансию, но и сопоставляет себя и свой карьерный путь с конкретными людьми и опытом, который он может приобрести внутри СИБУРа».

2022 год в компании решили посвятить апгрейду карьерного портала с учетом обновленного EVP, работу над которым завершили в декабре 2021-го.

«Мы видим большой потенциал в интеграции портала с существующими ATS-системами, позволяющими вести кандидата по этапам отбора в одном информационном пространстве, — добавляет Оксана Мустафина. — Это удобно для работы нескольких рекрутеров, в том числе из разных локаций, что характерно для распределенной структуры СИБУРа, а также нанимающих менеджеров, формирующих свои команды».



Оксана МУСТАФИНА,
менеджер
по коммуникациям
и развитию бренда
«СИБУР»



Георгий ЧАХИДЗЕ,
начальник управления
привлечения и отбора
талантов Сбербанка



КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИИ

ПОЧЕМУ ЗНАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ РАЗНЫХ
ПОКОЛЕНИЙ — ЭТО УНИВЕРСАЛЬНЫЙ
ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ РАБОТЫ С СОТРУДНИКАМИ?



ЕВГЕНИЙ НИКОНОВ,
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА
«RUGENERATIONS —
РОССИЙСКАЯ ШКОЛА
ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ»

В РАМКАХ РУБРИКИ «ЗНАНИЯ.LIVE» МЫ НАЧИНАЕМ СЕРИЮ ПУБЛИКАЦИЙ, ПОСВЯЩЕННЫХ УПРАВЛЕНИЮ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЛЮДЬМИ. ОТКРЫВАЕТ ЕЕ ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ, АДАПТИРОВАННАЯ ДЛЯ РОССИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИМ ЦЕНТРОМ «RUGENERATIONS — ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ В РОССИИ», КОТОРЫЙ УЖЕ БОЛЬШЕ 20 ЛЕТ ЗАНИМАЕТСЯ НЕ ТОЛЬКО РАЗРАБОТКОЙ САМОЙ ИДЕИ, НО И ПОСТОЯННО ПРОВЕРЯЕТ ЕЕ НА РАЗЛИЧНЫХ ЗАДАЧАХ В УПРАВЛЕНИИ, МАРКЕТИНГЕ И СТРАТЕГИИ.

ЗНАНИЯ. Live

Как показали эти два десятилетия, Теория поколений — абсолютно прикладной инструмент, получивший популярность в бизнесе. Чем она отличается от других теорий про людей? Прежде всего областью применения — она в первую очередь используется для решений, ориентированных на большие группы людей.

Ценности поколений — часть жизненных приоритетов, на которые ориентируется человек. У отдельного человека ценностей, конечно, больше — это целый микс. Ценности, как я их определяю, это наши приоритеты, которые мы наделили силой. Однако люди их, как правило, не замечают и не подозревают, как сильно эти приоритеты, то есть ценности, могут влиять.

Ценности — это образ того, как должно быть правильно. Они имеют разное происхождение: какие-то из них формируются на уровне поколений, другие приходят из гендера, семьи, религии, нации, страны и так далее. Ценности служат своеобразным фильтром, через который люди пропускают то, что происходит вокруг: если происходящее нас не трогает — мы спокойно проходим мимо, а если наши ценности были задеты — мы испытываем сильные эмоции.

Именно поэтому суперсила эйчара — это работа с ценностями вне зависимости от их природы. И нужно помнить, что, несмотря на различное происхождение, проявляются ценности одинаково, и одно из наиболее ярких проявлений — это претензия.

Претензия — это заявление о несогласии с важным в вашем мире, это момент проявления ценностей. И здесь есть две новости — грустная и радостная. Первая: ваши претензии к другим людям не имеют к ним никакого отношения; вторая — их претензии тоже не о вас. Часто люди пытаются применить к человеку набор своих фильтров («Мы ожидали, что ты...») и очень удивляются, когда что-то не совпадает с их ожиданиями. Так рождается претензия. Речь, конечно, не о нарушении договоренностей, хотя в любом конфликте всегда есть конфликт ценностей. Поэтому важно претензии других людей исследовать: «А что не так?..»

Базовая гипотеза Теории поколений — это ответ на вопрос, как возникают поколенческие ценности. Таких источников несколько, основные из них — крупные мировые (или в масштабах страны) события, например запуск спутника и полет Гагарина в космос; коммуникационные сообщения (яркий пример здесь — плакаты с определенным визуальным и текстовым сообщением); еще один значительный источник возникновения поколенческих ценностей — это дефицит, запрос на что-либо.

ЛЮДИ НЕ ПОНИМАЮТ, ЧТО УБРАТЬ ЧАСТЬ СВОИХ ФИЛЬТРОВ В ОТНОШЕНИИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ ОЗНАЧАЕТ БЕРЕЧЬ СВОИ НЕРВЫ, НО НЕТ, ОНИ «БЕГАЮТ СО СВОЕЙ ЛИНЕЙКОЙ» И ПРОВЕРЯЮТ, КАК ДРУГИЕ В НИХ «ВПИСЫВАЮТСЯ», А ЕСЛИ НЕТ — ПРЕДЪЯВЛЯЮТ ПРЕТЕНЗИИ



МНОГИЕ ОШИБОЧНО
ДУМАЮТ О НЫНЕШНИХ
ПОКОЛЕНИЯХ
КАК О ЦИФРОВЫХ,
НО НА САМОМ
ДЕЛЕ ЦИФРА ДЛЯ
НИХ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ
ЦЕННОСТЬЮ — ЭТО
ПРИВЫЧНАЯ СРЕДА,
НЕ БОЛЕЕ

Для чего нужно знать ценности, и свои в том числе? Осознанный выбор выстраивать отношения с человеком заключается в том числе в том, что вы принимаете решение не «давить на его мозоли». В голове нужно держать чек-лист: тут не давить, вот так не делать. На работе ровно то же самое.

Язык — одно из ярких проявлений ценностей. Люди привыкают выражаться определенным образом, не задумываясь о том, что другим может быть совершенно непонятно то, о чем они говорят, а потому стоит использовать некий поправочный коэффициент, ведь далеко не все имеют привычку и смелость переспрашивать. Кроме того, люди не замечают, что за одними и теми же словами могут подразумеваться совершенно разные вещи. Один из ярких примеров неоднозначного восприятия всем известного слова — это слово «сервис»: для кого-то оно является само собой разумеющимся, а кто-то в нем находит унижительные коннотации. Или часто мы говорим об ответственности, но ведь существует столько ее вариантов! Практически все люди являются таковыми, но в разной степени и с разными нюансами: кто-то очень трепетно относится к работе и таймингу, но плюет на здоровье, и наоборот.

Ценности выражаются в наших образах и представлениях. Сегодня работодателей волнует представление молодежи о том, что такое классная современная работа. Что сегодня модно или, иначе выражаясь, что продано? Это стартапы, предпринимательство, бизнес-инкубаторы и т. п. Даже если компания этим не обладает, необходимо продать свое, то есть суметь «завернуть» ваше предложение в нужный образ. И это целое мастерство.

Если ты правильно расшифровал образ человека, ты можешь правильно «упаковать» ему смысл. А «упаковывать» свои цели нужно всегда. К примеру, у компании есть прагматичная цель — в шесть раз увеличить грузоперевозки / продажи / объемы производства. Цель понятна, но теперь ее нужно подать так, чтобы люди увидели себя в этой цели. И это вызвало у них эмоции. Разным людям нужно сказать разное, показать по-разному и в разных местах это сделать: у лифта, на площади, в соцсетях.

Ценностные приоритеты влияют практически на все, в том числе на комплексные представления о том, что такое хорошая коммуникация и что такое хорошая команда, как нужно решать проблемы, на отношение к безопасности и на многое другое. Например, поколение X плюет на безопасность, потому что привыкло жить в небезопасном мире, вспомните шифер, карбид, гудрон и все остальное. Миллениалы к безопасности относятся более уважительно, а поколение Z вообще будет ее фанатами: в мультфильмах, на которых они выросли, очень четко прослеживается: «Так нельзя».

ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ — ОСНОВАТЕЛИ НЕЙЛ ХОУВ И ВИЛЬЯМ ШТРАУС

Поколение Gi ПОБЕДИТЕЛИ	Поколение R МОЛЧАЛИВЫЕ	Поколение BB БЕБИ-БУМЕРЫ	Поколение X НЕИЗВЕСТНЫЕ	Поколение Y МИЛЛЕНИАЛЫ	Поколение Z ДЕТИ ИНДИГО
1900–1923	1923–1943	1943–1963	1963–1983	1983–2003	2003–н.в.
Ключевые события: революции 1905 и 1917 годов, коллективизация, электрификация. Ценности: трудолюбие, вера в светлое будущее, ответственность, приверженность идеологии, доминантность, категоричность.	Ключевые события: сталинские репрессии, Вторая мировая война, восстановление разрушенной страны. Ценности: преданность, соблюдение правил, уважение к должности и статусу, жертвенность, подчинение, терпение, экономность.	Ключевые события: бум рождаемости, покорение космоса, СССР — мировая супердержава, холодная война, очереди и талоны. Ценности: идеализм, оптимизм, имидж, молодость, здоровье, работа, ориентация на команду, личное вознаграждение, статус, вовлеченность.	Ключевые события: продолжение холодной войны, перестройка, война в Афганистане. Ценности: выбор, глобальная информированность, индивидуализм, обучение в течение всей жизни, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя, баланс между работой и личной жизнью.	Ключевые события: распад СССР, теракты и военные конфликты, кризис 2008 года, интернет, бренды. Ценности: изменения, оптимизм, общительность, уверенность в себе, подчиненность, немедленное вознаграждение, мораль, достижение, наивность, профи в технике.	Ключевые события: все впереди. Ценности: закладываются в настоящий момент. Цифровые технологии, огромное количество информации, интернета, прямого эфира.

В управлении есть наследие поколенческих образов. В мире, в котором мы живем, вырабатываются адекватные сценарии реагирования: если ты живешь в мире войны, то адекватный сценарий взаимодействия в нем называется приказ, а неадекватный — его неисполнение. В мире выживания адекватное реагирование — жертвование.

Сегодня мы живем в мире условного благоденствия, в котором нужно уметь договариваться, а значит, правила долженствования, приказа и жертвования не очень уместны.

При этом во многих компаниях правила управления наследуются «из мира войны и выживания», но молодежь такое не воспринимает: не встретив адекватность окружающего мира, она просто уйдет.

НЕ ТАК ДАВНО МЫ ОПУБЛИКОВАЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ, В КОТОРОМ ВИДНО, ЧТО «ТИКТОК» — ЭТО НЕ ХАЙП, А ТРЕНД, ЗАКРЫВАЮЩИЙ ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛОГО ПОКОЛЕНИЯ: В НЕМ ЕСТЬ РАЗНООБРАЗИЕ, РАВЕНСТВО, БЫСТРАЯ РЕАКЦИЯ НА ПРОИСХОДЯЩЕЕ, НИЗКИЙ РИСК КРИТИКИ, ВОЗМОЖНОСТЬ КОМБИНИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ И РАЗВЛЕЧЕНИЕ, ПРОСТОТА И ДОСТУПНОСТЬ





2021. ВРЕМЯ ПОБЕД

2021 ГОД СТАЛ ГОДОМ ПОБЕД ДЛЯ КОМПАНИИ «РЖД».
МАСШТАБНАЯ РАБОТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ
КАПИТАЛОМ, КОММУНИКАЦИЙ, IT-РЕШЕНИЙ И В ДРУГИХ ОБЛАСТЯХ
БЫЛА ОТМЕЧЕНА НАГРАДАМИ И ПОБЕДАМИ В КРУПНЕЙШИХ
РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ HR-КОНКУРСАХ.

GlobalCCU Awards

Корпоративный университет РЖД был удостоен высшей награды в области корпоративного образования — он получил золото в самой престижной из пяти номинаций — «Лучший корпоративный университет мира».

«Хрустальная пирамида»

Шесть проектов ОАО «РЖД» стали лауреатами премии за достижения в области управления человеческим капиталом:

- ✓ комплексная программа профориентации школьников «Страна железных дорог»;
- ✓ проект «Компания с молодым взглядом. Молодежная программа РЖД»;
- ✓ проект «Единый социальный оператор (ЕСО)»;
- ✓ проект «Сервисный портал. Управление коммуникациями»;

✓ проект «Электронный кадровый документооборот и автоматизация процессов HR-администрирования»;

✓ проект «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития».

HR TECH AWARD «Цифровая пирамида»

Лауреатами стали:

- ✓ проект «В Сети — цифровые коммуникации ОАО «РЖД» (Сервисный портал работника ОАО «РЖД»);
- ✓ проекты по цифровизации HR-процессов по всему жизненному циклу сотрудника компании;
- ✓ проект «Единый социальный оператор» (сервис управления корпоративной системой предоставления льгот и компенсаций неработающим пенсионерам).

«Смарт-пирамида-2021»

Третье место у проекта «Час знаний» в номинации «Лучший проект корпоративного образования».

HR-бренд

Проект «Герои среди нас», реализованный сетью «РЖД-Медицина», взял второе место в номинации «Столица» по итогам 2020 года — жюри отметило работу кадрового блока сети во время первой волны COVID-19.

Евразийский женский форум

РЖД стали победителем конкурса Совета Евразийского женского форума по развитию программ женского лидерства среди государственных и коммерческих организаций в номинации «Лидер перемен».

Woman who matters

Проект «Как быть успешной и счастливой» победил в номинации «Проекты, направленные на развитие, рост и вовлечение сотрудников компании».

Digital Communication Awards (Германия)

Проект «Сервисный портал работника ОАО «РЖД» занял первое место в номинации «Лучший канал внутренних коммуникаций».

Международная премия Digital Communication Awards присуждается с 2011 года за успешную реализацию онлайн-проектов. Награда учреждена Университетом Квадрига (Германия).

Digital Communications AWARDS (Россия)

Сайт, созданный к 10-летию Корпоративного университета РЖД, был удостоен первого места в номинации «Digital-медиа и инструменты».

Образовательный проект «Знания. live» завоевал третье место в номинации «Лучшее контент-решение».

InterComm

Проект «Сервисный портал. Управление коммуникациями» принес компании победу в номинации «Общий знаменатель».

Центр бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД» победил в номинации «Команда года».

Проект «Серебряный патруль», реализованный Департаментом социального развития ОАО «РЖД», завоевал второе место в номинации «Люди и технологии».

Team Awards — 2021

Победитель международной премии в области создания сильных команд — проект «РЖД-Медицины» по развитию федеральной сети ПЦР-пунктов.

«Лучший ЭДО в России и СНГ»

Проект кадрового электронного документооборота ОАО «РЖД» занял первое место в номинации «Лучший кадровый ЭДО».

GRADUATE AWARDS

РЖД были удостоены двух серебряных наград в конкурсе профориентационных проектов:

- ✓ сетевой проект «Страна железных дорог»;
- ✓ проект «Байкальская международная школа»;
- ✓ также ОАО «РЖД» было отмечено специальным призом «Выбор сообщества» — за максимальное количество баллов в онлайн-голосовании, организованном на сайте конкурса.

Facilitation Impact Award

Департамент социального развития ОАО «РЖД» и Корпоративный университет РЖД удостоены серебряной награды за проект «Маршруты благополучия» в Международном конкурсе достижений в проведении стратегических сессий — Facilitation Impact Award.

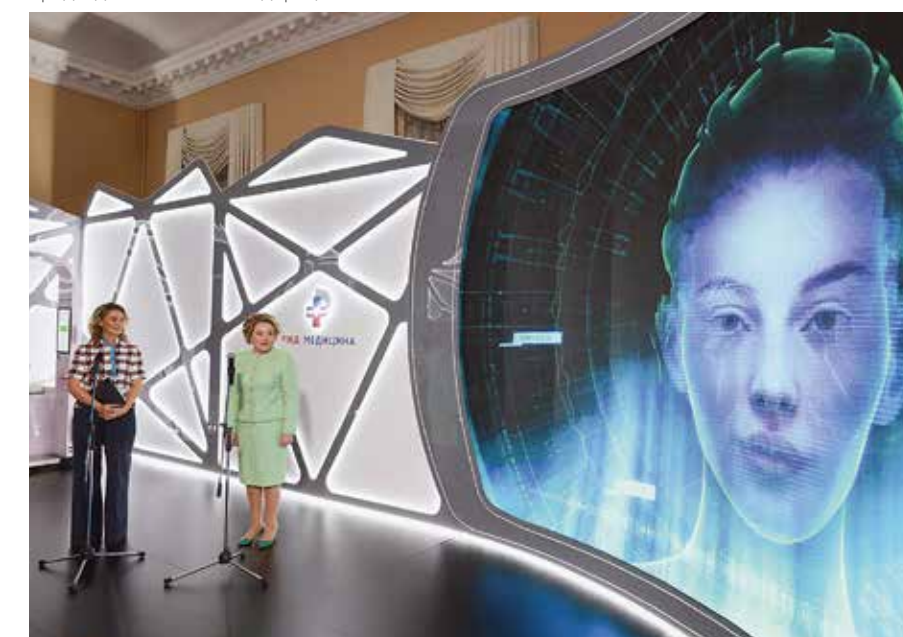
The Stevie Awards for Great Employees

Проект «Как охватить миллион коллег», в котором команда РЖД поделилась с зарубежными коллегами опытом разработки и внедрения эффективных инструментов внутренних коммуникаций и обратной связи, занял второе место в номинации «Команда внутренних коммуникаций года» (Internal Communications Team of the Year).

WOW!HR

Проект «Уроки здоровья» стал победителем в номинации SAVE (благополучие сотрудников и улучшение условий труда). Проект направлен на формирование у воспитанников отраслевых образовательных учреждений навыков заботы о здоровье.

Евразийский женский форум-2021, телемост с участием Елены Жидковой, начальника Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД», и Валентины Матвиенко, председателя Совета Федерации РФ



ВЫБОР ЭКСПЕРТОВ

ЭКСПЕРТЫ И СПИКЕРЫ ЭТОГО НОМЕРА ДЕЛЯТСЯ НЕ ТОЛЬКО СВОИМИ ЛИТЕРАТУРНЫМИ РЕКОМЕНДАЦИЯМИ, ХУДОЖЕСТВЕННЫМИ И «БИЗНЕСОВЫМИ», НО И ТЕМИ ПРОИЗВЕДЕНИЯМИ, КОТОРЫЕ ОСОБЕННО ЗАПОМНИЛИСЬ.



«ЖИЗНЬ ВЗАЙМЫ»
Автор
Эрих Мария Ремарк

«Мое поколение росло на приключенческих романах, на фантастике и детективах. С возрастом меняемся мы сами и наши предпочтения, больше читаем историческую литературу, заново открываем произведения классиков, — поделился **Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Например, до недавнего времени я был уверен, что прочитал всего Ремарка, но неожиданно нашлась книга, о которой я раньше не знал — «Жизнь взаимы». Ее сюжет драматичен: главные герои, зная о своей болезни, не испытывают иллюзий относительно себя и своего будущего. Приоритеты людей, у которых весьма сужена возможность участвовать в том, что происходит вокруг, меняются, как и их ценности, и, безусловно, о многих вещах начинаешь задумываться сам. Писательский талант Ремарка заставляет другими глазами смотреть, в том числе и на происходящее сегодня в мире».

Книга Питера Уотсона «В поисках эффективного управления», по словам **Константина Харского, эксперта по вопросам клиентоориентированности и ценностного управления, автора бизнес-романов**, никогда не устареет и ее «хорошо бы почитать именно с точки зрения бизнеса».

«Уотсон проанализировал несколько успешных компаний и выделил девять факторов, влияющих на успех, — рассказал эксперт. — Вторая книга, которую я бы рекомендовал к прочтению, не про бизнес, но любой, кто общается с другими людьми, должен ее прочитать. Она невероятно сложная: о чем в ней речь, я понял только с четвертого раза. Книга называется «Структура магии», авторы Ричард Бендлер и Джон Гриндер, и это первая книга, с которой началось нейролингвистическое программирование. В книге написано о том, как человек свои мысли превращает в слова, а слова — обратно в мысли. Так, при всей своей сложности наш мозг имеет только три инструмента, при помощи которых огромный внешний мир он «упаковывает» в такую маленькую черепную коробку. Эти инструменты — генерализация, искажение и упущение». К слову, Константин Харский признался, что и сам не прочь написать книгу на эту тему, причем уже и название готово — «Архиватор головного мозга», «но пока лень».



«В ПОИСКАХ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»
Автор
Питер Уотсон



«СЕРИЯ Э. ПАРОВОЗ И ЭПОХА»
Автор
Леонид Львович Макаров

Алексей Вульф, председатель Всероссийского общества любителей железных дорог, назвал самым сильным впечатлением в области литературы о железных дорогах «рождение выдающегося труда Леонида Львовича Макарова «Серия Э. Паровоз и эпоха». «Это колоссальное исследование, настоящая историческая литература, далеко превышающая по глубине исследования сугубо железнодорожную тему, с уникальными архивными документами, — подчеркнул Алексей Вульф. — Если говорить о литературе художественной, то я заново открыл для себя пьесу Александра Островского «Таланты и поклонники». Конечно, произведение мне давно известно, но сейчас оно предстало какой-то новой глубиной, житейской мудростью и нравственными акцентами, что, впрочем, всегда отличает любые пьесы Островского». И еще одну книгу из недавно прочитанных отметил Алексей Вульф — «Дворянское гнездо» Ивана Тургенева, назвав ее «невероятным произведением по языку и лирическому дыханию».

QR-код для перехода
в мобильную библиотеку
Корпоративного
университета РЖД



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. Время Вызовы Решения» 7/2022

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Адрес учредителя: 108831, Российская Федерация, г. Москва, г. Щербинка, Бутовский тупик, д. 1А. Телефон учредителя: +7 (499) 260-47-71.

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

Руководитель проекта: Светлана Николаевна Сулейманова

Руководитель редакции: Татьяна Ивановна Бендяк

Члены редакции: А.В. Шобанов, С.А. Сугак, М.В. Соцкая, Я.Н. Пестова, С.В. Сысоев, А.В. Сорокина, Е.А. Ерофеева

Подписано в печать: 21.02.2022
Тираж: 2000 экз. Свободная цена.

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

Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-71639 от 13.11.2017.
Перепечатка материалов без согласия
АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» запрещена.

Издатель: ООО ИД «Гранада Пресс», 454048, г. Челябинск, ул. Воровского, 61Б, неж. пом. 9, офис 1.

Отпечатано: ООО «Вариант», 454010, Челябинская область, г. Челябинск, Копейское шоссе, д. 48, корпус 5, офис 4, тел. 8 (351) 723-09-09, e-mail: variant74@bk.ru.



