

«Жизнь»

должна измеряться
не календарными листочками,
а суммой
впечатлений,
полученных человеком
от соприкосновения с внешней средой»

Виктор Розов,

советский писатель, участник Великой Отечественной войны,
автор сценария к фильму «Летят журавли»,
в качестве актёра и режиссёра работал в Театре
при Центральном доме культуры железнодорожников



Все выпуски журнала можно прочитать
на сайте Корпоративного университета РЖД

#2 (11) 2024

HR

ПАРТНЕР

Время. Вызовы. Решения

**ТРАДИЦИИ
СОВРЕМЕННОСТЬ
ЭКСПЕРТИЗА**

32

БАМ:

в фактах, цифрах и людях

37

**Алексей ВУЛЬФОВ,
историк:**

история сервиса на железных
дорогах России

26

**«Цифра» на службе
дизайна впечатлений:**

опыт и проекты РЖД

50

**Кирилл БАБАЕВ,
директор Института Китая
и современной Азии РАН:**

объединение БРИКС и роль
России в нём

56

**Сергей БУРЛАКА,
музыкант,
мотивационный спикер:**

чему руководители могут
научиться у великих дирижёров

12

**III Форум лидеров
корпоративного обучения
России:**

как корпоративные университеты
усиливают бизнес

РЖД

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

Корпоративный университет РЖД —
современная корпоративная бизнес-школа

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

ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ МИРА – 2021**

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

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

КАТАЛОГ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ



300 +
образовательных
решений

840 000 +
слушателей*

universitetrzd.ru
curzd
УниверситетРЖД

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

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

РЕКЛАМА

ОТ РЕДАКЦИИ

Новый выпуск журнала «HR-Партнер» посвящён нескольким темам, которые, казалось бы, напрямую не связаны друг с другом.

Мы поговорим о **Байкало-Амурской магистрали**, 50-летний юбилей которой отмечается в 2024 году. Её строительство — это удивительный по своей мощи и сложности проект. БАМ сегодня — одна из важнейших транспортных артерий для российской экономики, чья востребованность подтверждает мудрость и дальновидность тех, кто принимал и реализовывал решение о её строительстве, понимая важность магистрали для страны.

Мы поговорим об **истории сервиса на железных дорогах**: как железнодорожники прошлого создавали то, что сегодня принято называть уникальным клиентским опытом, и как много из истории и традиций российских железных дорог можно применять сегодня.

Поговорим мы и о том, какие подходы важны в дизайне впечатлений, которые получают клиенты.

И конечно, мы будем говорить о **человеке, о работниках**, ведь всё, от реализации масштабных стратегических проектов до создания высококлассного сервиса, требует высококвалифицированных профессиональных кадров и системного развития управленческих компетенций и личностных качеств. Поэтому ещё одной важной темой номера станет разговор об обучении и развитии, о том, чего ждёт бизнес от корпоративного образования.

Как и в чём эти темы, на первый взгляд такие разные, находят точки пересечения?

Всё просто: все они направлены на ключевые цели железнодорожного транспорта — обеспечение надёжности, безопасности, комфорта для всех клиентов и партнёров — пассажиров, грузоотправителей, грузополучателей. Это всегда было, есть и будет традицией железных дорог России.

И как и всегда в каждом номере журнала основные темы выпуска поддерживаются публикациями наших экспертов и спикеров.

Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД», рассказал о том, какие шаги предпринимают «Российские железные дороги», чтобы усилить свои позиции как компании-работодателя.

В каком-то смысле мы говорим о впечатлениях и в материале о социологических исследованиях в РЖД, только здесь в центре внимания клиенты внутренние, то есть сотрудники компании. Зачем это нужно и как результаты

проводимой работы применяются на деле — в интервью **Станислава Сугака, начальника Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД»**.

Между тем впечатления современного человека начинаются буквально у него в телефоне: чтобы сформировать мнение о том или ином продукте или услуге, «всё понять» о компании, достаточно воспользоваться (или как раз таки не воспользоваться) цифровым приложением. Тому, как с таким «грузом ответственности» справляются в РЖД, посвящён обзор, в котором приняли участие эксперты ИТ-холдинга компании — «РЖД-Технологии».

Наконец, о дизайне впечатлений в самом широком смысле слова, о сильных и слабых сторонах этого подхода в построении взаимоотношений с клиентами нам рассказал **Константин Харский, эксперт по клиентскому сервису и управлению, автор книг по клиентоориентированности**.

В этом номере журнала есть и уникальный исторический экскурс от **Алексея Вульфо́ва, председателя Всероссийского общества любителей железных дорог**, посвящённый дореволюционному сервису на железных дорогах России. На конкретных примерах понимаешь, чувствуешь отношение людей к своей работе, к пассажирам, владельцам грузов и грузоотправителям. Дизайн впечатлений в действии!

Гостем рубрики «Интервью» стал **Сергей Бурлака, музыкант и мотивационный спикер**, рассказавший о том, что современные руководители могут почерпнуть у дирижёров и как вдохновение может повлиять на культурный код компании.

Международный трек этого номера посвящён объединению БРИКС — **Кирилл Бабаев, директор Института Китая и современной Азии РАН**, рассказал о роли, задачах и перспективах России в работе организации.

Остановимся мы и на образовательной повестке.

Летом в Екатеринбурге для системы российского корпоративного бизнес-образования состоялось главное событие 2024 года — III Форум лидеров корпоративного обучения России, принимающей стороной которого выступили «Российские железные дороги» и Корпоративный университет РЖД. О том, как это было и какие задачи компании ставят перед своими внутренними корпоративными бизнес-школами, — в большом тематическом обзоре.

В финале выпуска — обзор рынка труда от hh.ru и подборка актуальных телеграм-каналов.

ИНТЕРЕСНОГО ВАМ ЧТЕНИЯ!

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

СОДЕРЖАНИЕ

ИДЕОЛОГИЯ

4

Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»: «Главная цель всех наших нововведений — усиление позиций работодателя на рынке труда»

ОБРАЗОВАНИЕ

12

«Разные отрасли — одни задачи и цели»
Обзор итогов III Форума лидеров корпоративного обучения России

ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ

22

Константин Харский, эксперт по клиентскому сервису, лояльности и управлению, автор книг по клиентоориентированности: «Дизайн впечатлений — это не просто отклик клиента, а забота о том, чтобы клиент отреагировал запланированным образом»

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

26

«Цифра» на службе дизайна впечатлений

АКТУАЛЬНОЕ

32

БАМ в фактах, цифрах и людях

ИСТОРИЯ

37

История сервиса на железных дорогах России: опыт прошлого — в настоящее и будущее

ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

45

Станислав Сугак, начальник Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД»: «Каждое исследование решает свои задачи, а вместе они дают полную картину о настроении в коллективе»

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРЕК

50

Кирилл Бабаев, директор Института Китая и современной Азии РАН: «Сегодня России нужны как максимум союзники, а как минимум страны, понимающие нашу позицию»

ИНТЕРВЬЮ

56

Сергей Бурлака, музыкант, мотивационный спикер: «Если людей вдохновить, они могут изменить культурный код компании»

HR-ЭКСПЕРТИЗА

60

Подбор персонала — 2024: задача со звездочкой

БИБЛИОТЕКА ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛОВ

64

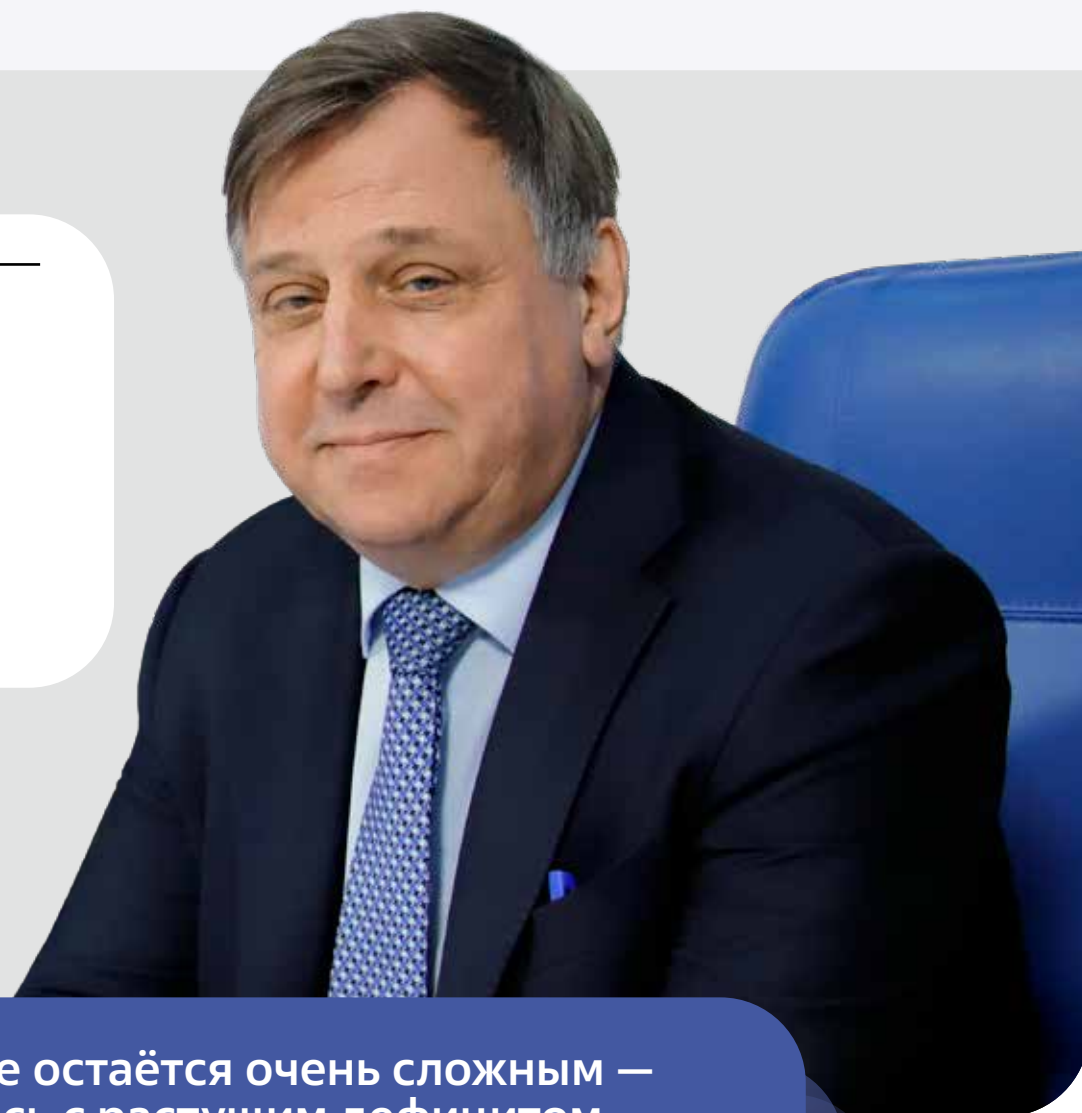
О нужном — из проверенных источников

Заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

«ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ
ВСЕХ НАШИХ
НОВОВВЕДЕНИЙ —
УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ
РАБОТОДАТЕЛЯ НА
РЫНКЕ ТРУДА»

Рынок труда в стране остаётся очень сложным — компании столкнулись с растущим дефицитом рабочих кадров. О том, какие шаги предпринимают «Российские железные дороги», чтобы усилить свои позиции как компании-работодателя, рассказывает **Дмитрий ШАХАНОВ**, заместитель генерального директора ОАО «РЖД».



С 2023 года на рынке труда особенно остро ощущается дефицит рабочих кадров. Основных причин две — последствия демографической ямы 90-х и рост экономики. В результате мы видим повышение спроса на представителей рабочих профессий со стороны предприятий промышленного, аграрного комплексов и ВПК. Дефицит рабочей силы зафиксирован во всех федеральных округах, но наиболее сильно он ощущается в Центральном, Уральском, Северо-Западном федеральных округах. Этим летом в очередной раз побит рекорд по минимальному уровню безработицы в стране (2,4%).

Вопросы привлечения и удержания рабочих для многих работодателей сейчас в списке наиболее приоритетных, и наша компания не исключение. Социально-кадровым блоком компании реализуется широкий комплекс мер, направленных на привлечение, удержание и мотивацию работников.

Комплексный подход

Ключевое внимание уделяется уровню **заработной платы**. В 2023 и 2024 годах были увеличены, а по ряду участков установлены вновь **зональные надбавки** для работников основных производственных профессий в наиболее проблемных по ситуации с персоналом регионах.

В этом году компанией дополнительно изысканы средства на внеплановое установление зональных надбавок, поскольку рынок труда продолжает демонстрировать динамичный рост заработных плат у работников смежных с нашими профессий. С начала августа дополнительные выплаты в общей сложности коснулись работников 27 профессий, критичных для обеспечения перевозочного процесса, это почти 200 тыс. человек. Объём средств был определён исходя из анализа регионального рынка труда: для каждого предприятия мы сформировали перечень ближайших работодателей-конкурентов, куда потенциально могут уйти наши работники. Изменения в оплате труда в первую очередь почувствуют жители тех регионов, где сложилась высокая конкуренция на рынке труда, а также работники тех предприятий, где зафиксирован наибольший отток персонала, недостаточная укомплектованность и низкое соотношение заработной плат с региональным рынком труда.

Дальний Восток по-прежнему находится в фокусе нашего внимания. В рамках реализации указа президента страны для повышения привлекательности региона работникам Дальневосточной железной дороги в максимальном размере установлена

СОВОКУПНЫЙ РАЗМЕР ИНДЕКСАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В 2024 ГОДУ СОСТАВИЛ

7,3%

надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям. Это сделано для того, чтобы привлечь трудовые ресурсы на развитие столь важного для страны в экономическом и стратегическом смыслах региона.

Зональные надбавки не единственный инструмент повышения конкурентоспособности заработной платы. Ещё в феврале этого года компанией было принято стратегическое решение об опережающей **индексации заработных плат**. С 1 февраля заработная плата была проиндексирована на 4%. С 1 октября проведена вторая индексация на 3,2%. Таким образом, совокупный размер индексации заработной платы в 2024 году составил 7,3%, что полностью соответствует величине индекса потребительских цен на 2024 год, установленной в прогнозе Минэкономразвития РФ.

Особое внимание уделено работникам локомотивного хозяйства. С 1 ноября в компании дополнительно на 15–20% увеличены часовые тарифные ставки машинистов, помощников машиниста и машинистов-инструкторов локомотивных бригад. Кроме того, теперь им выплачивается 100%-я компенсация найма жилья. Также при трудоустройстве всем, у кого уже есть свидетельство о присвоении профессии «помощник машиниста» или «машинист», в том числе бывшим работникам, кто ушёл из компании более шести месяцев назад, выплачиваются подъёмные в размере 150 тыс. рублей.

Должен отметить, **выплаты в первые месяцы работы** как дополнительный инструмент привлечения мы стали широко применять по всей компании. С августа 2024 года при заключении трудового договора работники получают дополнительную единоразовую выплату в размере 20 тыс. рублей, это обеспечивает приемлемый уровень дохода на старте. Соответствующее распоряжение касается всех вновь принятых в компанию рабочих, служащих и специалистов линейных структурных подразделений.

Второе направление связано с порядком медосмотров. Мы изменили подходы к проведению медосмотров, что позволило снять ряд барьеров при трудоустройстве. Так, теперь отдельные медобследования кандидат может пройти по месту жительства в стационарных медицинских организациях. Мы стали жёстче контролировать сроки прохождения медосмотров при приёме, вся процедура должна укладываться в пару дней. Кроме того, Минздрав пересмотрел требования к состоянию здоровья работников и кандидатов, некоторые из них были отчасти завышенными. Благодаря новому нормативному акту будут допускаться до работы кандидаты, которые перенесли, например, лазерную коррекцию зрения.



Оксана Соколова, машинист электровоза (пассажирское движение), локомотивное депо Свердловск-Пассажирский

Третье направление работы — порядок подготовки рабочих кадров в наших **учебных центрах**. Здесь ключевой для нас ориентир — запросы будущих работников, такой подход позволит сделать наши центры более привлекательными для соискателей. Мы увеличили размер стипендии (до 2,5 МРОТ для локомотивного хозяйства), сократили время подготовки по некоторым ведущим профессиям (помощник машиниста, монтажёр пути, осмотрщик-ремонтник вагонов, электромонтёр), активно используем онлайн-форматы при проведении занятий. При этом качество обучения остаётся высоким, а все практические занятия и выпускные процедуры по-прежнему проходят в наших учебных центрах.

Есть нововведения и в **вузовской подготовке** — это позволяет более эффективно работать со студенческой аудиторией как с нашими будущими работниками. Теперь мы совместно с учебными заведениями предлагаем студентам индивидуальные графики обучения и круглогодичную производственную практику. Выстроено взаимодействие с муниципальными техникумами, которые готовят студентов по железнодорожным профессиям, это также обеспечивает дополнительный приток новых работников. Продолжаем тесно взаимодействовать с Российскими студенческими отрядами: в этом году на инфраструктуре компании

работало более 7 тыс. студентов, а всего с учётом проводников мы привлекли на летний трудовой семестр более 16,5 тыс. человек — это новый рекорд для современной России.

В части привлечения персонала отмечу две новые инициативы. Во-первых, это запуск **реферальной программы**. Другими словами, теперь в компанию можно трудоустроиться по рекомендации действующего работника. Соответственно, работник за свою рекомендацию получает вознаграждение, размер которого зависит от профессии и региона работы нового специалиста. Это новый для нас подход, и он уже даёт свои результаты. Во-вторых, мы развернули масштабную информационную кампанию, включая размещение **рекламных объявлений** о трудоустройстве на вокзалах, в пригородных поездах, а также на инфраструктуре населённых пунктов. Также большое внимание уделяем продвижению РЖД как работодателя в интернете. Так, посещаемость Карьерного портала, где публикуются все открытые в компании вакансии, составляет около 300 тыс. пользователей в месяц. Этот инструмент постепенно становится всё более значимым для нас во взаимодействии с соискателями. На 2024 год поставили для себя задачу увеличить количество трудоустроенных через Карьерный портал на 50% и выполняем её.

Наконец, шестое направление — это пилотный запуск так называемых **мобильных бригад укомплектования**. У нас есть предположение, что мы дотянулись не до всех потенциальных



Сергей САРАТОВ,
начальник Департамента
управления персоналом
ОАО «РЖД»

Время нестандартных решений

В условиях растущего дефицита кадров работодатели вынуждены, во-первых, концентрироваться на удержании действующих сотрудников, а во-вторых, искать новые подходы в рекрутинге. Время требует поиска нестандартных решений. В этом году кадровый блок нашей компании в рамках антикризисного привлечения персонала реализовал ряд новых проектов, позволяющих в минимальные сроки закрывать вакансии. Все эти проекты объединяет адресный подход. Мы сегментировали наши целевые аудитории соискателей по нескольким критериям (от функциональных до территориальных и поведенческих) и выстроили с ними эффективную коммуникацию.

Например, проект **«Дни РЖД»** — про «живую» коммуникацию с потенциальными соискателями. Команды из сотрудников кадрового блока выезжают в небольшие населённые пункты, чтобы рассказать о компании, проконсультировать, помочь подобрать вакансию — и тут же выдать кандидату направление на медосмотр. Во времена, когда люди получают большую часть информации онлайн, общение соискателей с представителями компании вживую вызывает интерес и повышенное доверие. Такой подход выполняет как имиджевые, так и рекрутинговые цели. Всего за год было организовано около 50 таких мероприятий.

В проекте **«Регионы-доноры»** мы отталкиваемся от ситуации на региональных рынках труда, анализируя спрос на рабочие профессии и показатели укомплектованности наших предприятий. Такой подход позволил предложить кандидатам, которые находятся в поиске работы, переезд на выгодных условиях в те регионы, где у компании наибольшее количество открытых вакансий. В рамках этого проекта мы впервые апробировали особый формат командировок в регионы с нехваткой кадров, в первую очередь на Дальний

Восток. Командирование представляет собой официальное трудоустройство по месту жительства с последующим временным переездом (от 90 дней) в другой регион — с повышенной заработной платой, поддержкой релокации, бесплатным проживанием.

В проекте **«Продолжи путь с РЖД»** мы выстраиваем коммуникацию с уволившимися работниками, чтобы вернуть их в компанию. Системная работа с ушедшими из компании работниками ключевых профессий (машинистами и помощниками машинистов) и теми, кто имел в активе обучение на профильных образовательных программах в учебных центрах, позволила иначе оценить этот источник привлечения персонала. Многие сохраняют приверженность компании и готовы вернуться.

Перезапущена реферальная программа. **Привлечение соискателей по личным рекомендациям** уже работающих сотрудников было внедрено как пилотное решение. Поскольку сарафанное радио доказало свою эффективность, мы предоставили представителям ключевых профессий дополнительные возможности и бонусы. Теперь рекомендовать за вознаграждение можно уже с момента обучения. Кроме того, впервые появилась возможность получить повышенный реферальный бонус за рекомендацию от 10 трудоустроенных.

Ведётся системная работа по обновлению всех учебных центров компании, чтобы обеспечить **комфортные условия для обучения и проживания**. Речь идёт, во-первых, об инвестициях в образовательную инфраструктуру. Это капитальный ремонт учебных корпусов и гостиниц, оформление всех помещений в едином брендированном стиле, модернизация учебных полигонов, оснащение учебных классов современными тренажёрами. Во-вторых, меняются подходы в обучении. Мы вводим дистанционные форматы, начали проводить занятия в вечернее время и в выходные дни, уменьшаем сроки обучения — всё это также делает более привлекательным получение востребованной профессии в наших учебных центрах. Мы бесплатно обучаем кандидатов с нуля, платим стипендию и гарантируем трудоустройство — сегодня для компании это весомое конкурентное преимущество на рынке труда.

Наконец, мы **расширили масштабы работы со студентами**. Сегодня компания в массовом порядке привлекает студентов в летний период на свои объекты. Строители, проводники, помощники машиниста, педагоги — молодые люди пробуют себя в этих и других профессиях в первую очередь на тех предприятиях, где не хватает кадров. Сегодня к нам ежегодно приходит более 18 тыс. студентов. Это позволяет обеспечивать дополнительными трудовыми ресурсами сеть железных дорог.

кандидатов, особенно это касается небольших населённых пунктов. Поэтому мы формируем мобильные бригады из сотрудников кадрового блока, чтобы выехать на места и вживую рассказать об РЖД, проинформировать об условиях работы и социальной поддержке, ответить на вопросы о компании, подобрать подходящую вакансию, а также выдать направление на медосмотр.

По результатам первого полугодия 2024 года мы видим, что принимаемые меры оказали положительное влияние: число трудоустроенных выросло на 6 тыс. человек относительно первого полугодия 2023 года.

Первоочередные меры и системные решения

Несмотря на принимаемые меры, количество вакансий в компании держится на достаточно высоком уровне. В первую очередь речь о монтёрах пути и работниках локомотивных бригад. По предварительным расчётам, при текущем объёме работы и с учётом масштабных проектов дефицит персонала к 2030 году может только увеличиться.

Поскольку ситуация с укомплектованностью в компании остаётся достаточно непростой, реагировать на неё нужно максимально оперативно. Чтобы удержать персонал, **мы сфокусированы не только на уровне заработной платы**. Мы работаем по другим направлениям, основываясь на данных наших социологических исследований, — это позволит сделать наш базовый социальный пакет более весомым. Сегодня компания активно расширяет такие опции как **обеспечение жильём и доставка до места работы**.

Из этих опций наиболее актуален для нашей компании вопрос с **предоставлением жилья**. Мы видим, что в отдельных населённых пунктах в горизонте трёх лет компания сможет восполнять потребность в рабочих кадрах за счёт местного населения чуть более чем наполовину. Это значит, что оставшаяся часть персонала должна восполняться за счёт других регионов. По текущим расчётам, численность таких «перевезённых» работников, которые будут нуждаться в дополнительном жилье, составит более 17,6 тыс. человек на период до 2026 года. В настоящее время в компании сформирована комплексная программа, которая предусматривает четыре варианта размещения работников: наём жилья для работников компании, переоборудование служебно-технических зданий под hostels и общежития, расширение существующего жилищного фонда компании, а также возведение модульных



Юлия АЛЕКСЕЕВА,
начальник Департамента
социального развития
ОАО «РЖД»

Наша принципиальная задача — социальная защита железнодорожников

«Российские железные дороги» — самый крупный работодатель в России, а наши сотрудники — главная ценность компании. Сегодня, в столь непростой период жизни страны, принципиально важная для нас задача — обеспечить социальную защиту работников.

Одним из действенных инструментов для этого является Коллективный договор — основополагающий документ компании, предусматривающий три вида социальных пакетов.

Базовый — это перечень льгот, обеспечивающий основные потребности работников: льготный проезд, медицинская страховка, финансовая поддержка материнства и детства, материальная помощь к отпуску.

Софинансируемый социальный пакет — льготы, предоставление которых осуществляется с финансовым участием работника: санаторно-курортное лечение работников и членов их семей, отдых и оздоровление детей, негосударственное пенсионное обеспечение, корпоративная поддержка приобретающих жильё, частичная компенсация затрат на занятия спортом.

В него также входит **Компенсируемый социальный пакет**, который предоставляется для отдельной категории работников (востребованных и дефицитных профессий) по принципу «кафетерия»: компенсация услуг ЖКХ, ГСМ и многое другое. Это «живой» инструмент, позволяющий оперативно реагировать на ситуацию. Так, в этом году появились новые значимые категории персонала: многодетные семьи, работники с детьми, проживающие в территориях, приграничных к зоне СВО. Добавляются и новые элементы: компенсация услуг питания или проезд по личным надобностям супругу, не являющимся работником компании.

Третий вид социального пакета — **Бонусный пакет** — предусматривает получение баллов, а следом и привилегий за различные активности и достижения.

Они сегментированы на три группы.

К первой группе относятся активности в области наставничества, повышения безопасности движения, новаторства и бережливого производства, рационализаторства и охраны труда.

Вторая группа — это достижения в области саморазвития, здорового образа жизни, общественной работы, победы в конкурсах профессионального мастерства, спортивных соревнованиях и многое другое.

Третья группа объединила в себе достижения в области активной гражданской позиции, например участие в творческих конкурсах и проектах корпоративного волонтерства.

Кстати, Бонусный пакет превзошёл все наши ожидания — проект стал не только самым востребованным социальным продуктом, но и привнёс новый эффективный формат информирования работников. Только за 2024 год заявлено более 39 тыс. достижений, начислено более 3 млн баллов. На специализированной платформе «Витрина» добавилось более 300 новых корпоративных предложений.

Для нас важно, чтобы железнодорожники могли себя реализовать в самых разных сферах — это и спорт, и культура, и волонтерское движение. К слову, последнее реализуется в 80 регионах страны, а среди волонтеров есть и люди «серебряного» возраста!

Если говорить о спорте, то в компании действуют 605 спортивных клубов, в которых занимается 26 тыс. человек — таков масштаб нашего спортивного направления.

Ну и конечно, мы не забываем и о тех, кто в будущем может стать частью нашей большой команды, связать свой выбор с железной дорогой — для детей и подростков действует «Тин Клуб», можно принять участие в «Железнодорожной игротке».

В КОМПАНИИ ДЕЙСТВУЮТ
605
СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ



Дмитрий Сюрко, монтёр пути, обеспечивает безопасность производства работ (Московско-Окружная дистанция инфраструктуры)



Электромеханики Читинской дистанции электроснабжения Игорь Володин, Егор Голубцов и Даниил Колобов проверяют высоковольтный выключатель

городков для командированных работников и вахтового метода работы. Эта программа будет реализовываться на железных дорогах исходя из региональных особенностей — мы учитываем состояние рынка жилья, а также степень развитости социальной инфраструктуры и транспортной доступности.

Работаем по вопросу **доставки от места проживания до места работы**. Напомню, в нашем Коллективном договоре предусмотрено предоставление бесплатного проезда на железнодорожном транспорте. Но не везде есть возможность воспользоваться этим правом (по нашим подсчётам, речь идёт о 20 тыс. железнодорожников). Как показывает практика, работники вынуждены использовать городской или личный автотранспорт, чтобы доехать до места работы на удалённых станциях. Этот вопрос предполагается решать через заключение договоров с автотранспортными компаниями или организацию рабочих поездов.

Безусловно, выделение зональных надбавок и решение вопроса с наймом жилых помещений — это первоочередные и быстродействующие меры. Другие инициативы будут оказывать эффект

в долгосрочной перспективе. В числе ключевых инициатив социально-кадрового блока, направленных на системную поддержку, отмечу переход на новые часовые тарифные ставки по оплате труда рабочих и переход на грейды руководителей, специалистов и служащих. Решение этого вопроса находится в проработке.

МЫ БЕСПЛАТНО ОБУЧАЕМ ЛЮДЕЙ С НУЛЯ, ПЛАТИМ СТИПЕНДИЮ И ГАРАНТИРУЕМ ТРУДОУСТРОЙСТВО — СЕГОДНЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ЭТО ВЕСОМОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ ТРУДА

Подчеркну, что главная цель всех наших нововведений — усиление позиций работодателя на рынке труда. Важно, чтобы «Российские железные дороги» оставались стабильным и привлекательным работодателем, обеспечивающим комфортные условия труда для каждого работника. 📖



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

Сохранение целостности системы

Несмотря на то что в компании давно выстроена система оплаты труда, в условиях современной гонки заработных плат, на фоне сильнейшего кадрового дефицита вопрос о необходимости реализации системных мер по повышению заработка железнодорожников звучит всё насущнее.

Что подразумевается под системными мерами?

Первое — это **выполнение компанией, как ответственным работодателем, всех своих обязательств в отношении работников**. Речь идёт о правовых нормах, установленных не только трудовым законодательством, но и коллективным договором, прочими локальными нормативными актами.

Численность работников компании — почти 700 тыс. человек. Мы уникальны сразу по нескольким составляющим: охватываем практически все регионы страны, объединяем несколько направлений деятельности (грузовые и пассажирские перевозки, содержание устройств инфраструктуры и т. д.). Наша оплата труда рассчитана на деятельность, связанную

ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ — ПОЧТИ

700
ТЫС. ЧЕЛОВЕК

с движением поездов и не связанную с движением. Она сочетает в себе как повременную-премиальную, так и сдельно-премиальную оплату. Это целая система, взаимоувязанный механизм.

Наша задача сейчас — сохранить целостность системы, не «раскачивая» её отдельные составляющие. Мы регулярно индексируем заработную плату, причём для всех категорий работников — в едином размере и в одни и те же сроки.

Второе — **применение отдельных инструментов, позволяющих компенсировать влияние рынка труда**. Так, в компании действуют точечные стимулирующие инструменты — зональные надбавки. За период 2023–2024 годов компанией изысканы существенные дополнительные средства на установление зональных надбавок тем категориям работников, снижение укомплектованности по которым станет серьёзным испытанием в обеспечении производственного процесса.

Разработаны положения о дополнительной межотраслевой мотивации работников, особенно актуальны сейчас те, которые направлены на экономию любого вида ресурсов и привлечение клиентов в периметр услуг компании.

Третье — **изменение системы оплаты через наращивание гарантированной части заработной платы**. Это стратегическая часть изменений. Сюда нужно отнести и переход на грейдовую оплату труда, и дальнейшее изменение часовых тарифных ставок рабочих. Первый этап — в отношении работников локомотивного комплекса — уже реализован.

Достойный уровень гарантированной части заработка даёт выигрыш обеим сторонам — работнику в виде суммы, на которую он может рассчитывать ежемесячно при планировании своих затрат, а работодателю — уверенность, что работник останется с ним.

Сегодня рынок труда находится в руках соискателей. Работодатели активно борются за привлечение кадров, что даёт соискателям возможность выбирать среди множества вакансий, поэтому работа по изысканию для работников новых опций будет продолжаться.

РАЗНЫЕ ОТРАСЛИ — ОДНИ ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ

ОБ ИТОГАХ III ФОРУМА ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РОССИИ



Рост потребности в кадрах, развитие технологического суверенитета страны, цифровизация, баланс корпоративных, профессиональных компетенций и личных качеств — темы, звучащие в федеральной повестке и в контексте национальных проектов, стали ключевыми на III Форуме лидеров корпоративного обучения России, состоявшемся летом этого года. Принимающей стороной форума стала компания «Российские железные дороги» и Корпоративный университет РЖД, а местом проведения — полигон Свердловской железной дороги, город Екатеринбург.

Форум, организованный Корпоративным университетом РЖД и Департаментом управления персоналом компании, стал важнейшим событием, объединившим управленческие команды из более чем 50 ведущих корпоративных университетов и академий, представляющих все сферы экономики: транспорт, промышленность, энергетика, региональное управление, телекоммуникации, банковский сектор, ретейл, — Росатом, Сбербанк, Банк России, Газпром, «Газпром нефть», СИБУР, НЛМК, Ростех, Трансмашхолдинг, «Магнит», Правительство Ульяновской области, транспортный комплекс Москвы и многие другие.

Сегодня перед российской экономикой стоят беспрецедентные цели и задачи — в условиях роста потребности в кадрах необходимо формировать технологический суверенитет страны, повышать эффективность производства, реализовывать мощнейшие инфраструктурные проекты, разрабатывать новые форматы сервиса и внедрять инновационные и высокотехнологичные продукты и решения.

Достижение этих целей невозможно без главного — без человека. Это подчеркнул в своём обращении к участникам форума **Олег БЕЛОЗЁРОВ, генеральный директор — председатель правления ОАО «РЖД»**: «Мы все — партнёры не только в бизнесе, но и в развитии человека. Перед нами действительно стоят общие цели, достичь которых невозможно без чёткого и спланированного маршрута: системной работы с людьми, создания условий для их всестороннего и непрерывного развития, заботы о работниках. Такие коммуникационные площадки, как этот форум, не только обогащают его участников новыми знаниями, но и позволяют решать кадровые вопросы, формируя привлекательный имидж в глазах потенциальных работников, молодёжи».

Формат проведения III Форума лидеров корпоративного обучения России позволил соединить профессиональную тематику обучения людей и знакомство со спецификой работы железнодорожного транспорта, передовыми решениями, которые реализует компания «РЖД». Благодаря этому участники форума увидели отрасль изнутри — её технологический и образовательный потенциал, культуру и эстетику, традиции наставничества и обучения.

В контексте национальных проектов

Сегодня в нашей стране действует целый ряд национальных проектов, федеральных, региональных и отраслевых программ, нацеленных на развитие самых разных сфер экономики, социума, реализацию масштабных инфраструктурных задач. Среди проектов есть и такие, которые напрямую касаются развития кадрового потенциала различных отраслей, в том числе — транспортной.

Темы, ставшие ключевыми для III Форума лидеров корпоративного обучения России, безусловно, соответствуют задачам, которые сегодня стоят перед экономикой страны — их решение невозможно без обеспечения и развития кадрового потенциала, без наличия высококвалифицированных специалистов и постоянного притока молодёжи.

Сегодня время требует всё большего внимания к развитию профессиональных компетенций, поскольку задача технологической независимости является одной из основополагающих для российской экономики. Но вместе с этим не должен снижаться уровень управленческих компетенций руководителя и личностных качеств работника, от которых зависят качество технологий, эффективность бизнеса, диалог внутри компаний, формирование культуры заботы о сотрудниках.

Именно поэтому ключевой темой форума стал поиск баланса профессионального, управленческого и личностного развития через систему корпоративного обучения.

Деловую часть форума открыла панельная дискуссия с участием руководителей компаний — лидеров в ключевых отраслях экономики. Её участники говорили о задачах, которые ставит бизнес перед системами корпоративного обучения, обозначив перспективы развития на горизонте 2030–2035 годов (подробнее об этом — во второй части материала — *прим. ред.*)

«Сегодня очень много вызовов, возникающих на внешнем поле, — отметил **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Это и ситуация на рынке труда, и цифровизация, и стремительное развитие технологий, и масса других дополнительных вызовов. Крайне важно, чтобы корпоративное образование умело быстро и адекватно на них реагировать, перестраиваться, находить новые подходы и инструменты».



Официальная символика III Форума лидеров корпоративного обучения России



Валерий КАТЬКАЛО,
директор Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ,

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

Павел БУРЦЕВ,
начальник Свердловской
железнодорожной,

и Дмитрий ШАХАНОВ,
заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»

Дмитрий Шаханов подчеркнул, что именно сообщество корпоративных университетов позволяет поднимать актуальные и самые острые вопросы и вместе находить пути их решения. «Сообщество корпоративных университетов набирает обороты, сейчас аналогов подобной самоорганизации в нашей стране нет, — сказал заместитель главы РЖД. — Мы обмениваемся опытом, идеями, тиражируем лучшие практики и начинаем говорить на одном языке, несмотря на разные сферы деятельности».

Деловая часть форума, — а это выступления экспертов, дискуссионные площадки, представление лучших практик и мастер-классы, — проходила в историческом депо станции Екатеринбург-Пассажирский, которое в 2023 году принимало финал Чемпионата профессионалов РЖД.

В рамках форума состоялась серия презентаций практик корпоративных университетов и академий по формированию сбалансированного портфеля образовательных решений, внедрению инновационных технологий обучения, особенностям развития различных категорий персонала компаний.

Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, в свою очередь, представила результаты исследования портрета российских корпоративных университетов.

Серия дискуссионных площадок была посвящена темам управленческих программ и развития стратегического мышления руководителей, актуальным подходам в личностном развитии, а также программам развития профессиональных компетенций — задачи по их усилению и развитию инженерных навыков актуальны не только для «Российских железных дорог», но и для других производственных компаний. Поэтому дискуссионная площадка, посвящённая программам профессионального

развития работников, была одной из центральных. Модератором обсуждения стал **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД».**

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

Темам, интересным самому широкому кругу участников вне зависимости от масштаба, направлений и форм бизнеса, — от внедрения цифровых технологий, развития корпоративных тренеров до проведения исследований и аналитики — была посвящена ещё одна серия дискуссионных площадок.

Кроме того, состоялись выступления экспертов в формате образовательных мастер-классов. Один из них был посвящён теме поколенческих особенностей современной молодёжи: что компаниям, брендам и корпоративным университетам необходимо знать о потенциальных молодых работниках и как эти знания нужно учитывать во взаимодействии с ними.

На втором мастер-классе говорили об «образах будущего» и потребностях в новых знаниях, трендах в образовании и на рынке труда.

И конечно, корпоративные университеты и академии представили свои лучшие практики и наработки. Так, Корпоративный университет РЖД поделился экспертизой в таких вопросах, как методология образовательных решений, создание школы педагогического мастерства, применение цифровых технологий в образовательном процессе, запуск филиала

во Владивостоке и сотрудничество с Дальневосточным федеральным университетом, а также реализация молодёжных проектов в компании «РЖД».

Погружение в мир железных дорог

Особенностью форума стало знакомство его участников одновременно с регионом Урала, работой Свердловской железной дороги и сети в целом. «Одной из наших задач было показать комплексность системы обучения и развития персонала в компании «Российские железные дороги», — рассказал Сергей Саратов. — Посещая флагманские транспортные и образовательные площадки Свердловской магистрали, участники форума увидели, как работает система обучения и развития работников на всей сети дорог, от Калининграда и до Владивостока».

Так, в рамках выездного дня состоялось посещение Дорожного центра управления перевозками, Учебного центра профессиональных квалификаций РЖД, Дворца культуры железнодорожников, Свердловской детской железной дороги и технопарка «Кванториум», кроме того, участники форума познакомились с работой Уральского государственного университета путей сообщения.

«Таким образом нам удалось показать комплексность профориентационной и образовательной системы железнодорожной отрасли, непрерывность всего процесса обучения, — подчеркнул Сергей Саратов. — 2024 год объявлен в компании Годом железнодорожных традиций. И одной из таких

традиций является та работа, которая начинается ещё в детских садах и школах, продолжается в рамках среднего и высшего образования и не прекращается в компании, будь это повышение квалификации, обучение в Корпоративном университете РЖД или на рабочих местах».

Ещё одним ярким знакомством с железнодорожными традициями и историей стала поездка на ретропоезде «Уральский экспресс», которой завершился выездной день.

НАМ УДАЛОСЬ ПОГРУЗИТЬ УЧАСТНИКОВ ФОРУМА В АТМОСФЕРУ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ТРАДИЦИЙ

«Наряду с профессиональными образовательными задачами форума нам удалось погрузить его участников в атмосферу железнодорожных традиций, показать нашу культуру и эстетику, — подчеркнул **Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД.** — Основная программа форума проходила на территории депо, которое само по себе для наших коллег из других компаний и университетов стало открытием, местом, где можно было познакомиться с образцами исторической и инновационной железнодорожной техники, попробовать свои силы на учебных тренажёрах современных локомотивов, почувствовать масштаб самой большой компании страны. И конечно, в проведении форума нам очень помогла команда волонтеров Свердловской магистрали, которые заботились о гостях форума на протяжении всех дней, — огромное им спасибо за это!»

Планы на будущее

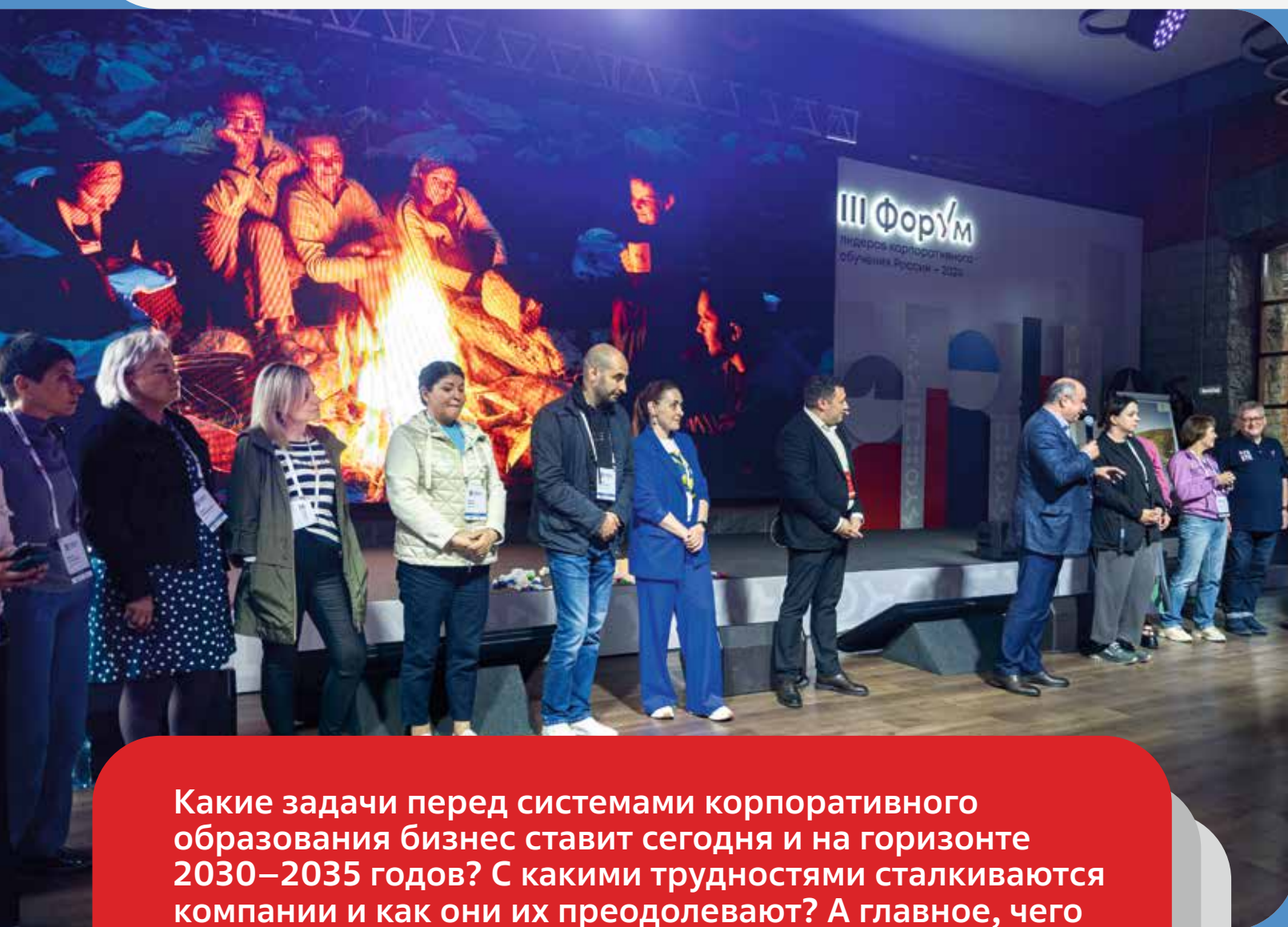
Сегодня Форум лидеров корпоративного обучения России — это не только площадка для профессионального общения, получения информации и обмена опытом. Это нечто большее — знакомство с культурой принимающей стороны, возможность увидеть то, что по объективным причинам скрыто от внешнего контура. Трансляторами такой возможности выступают корпоративные университеты: с одной стороны, они рассказывают об уникальной культуре своих компаний и отраслей, с другой — черпают лучшее и передовое из опыта других.

Таким образом, помимо обсуждения актуальных задач корпоративного бизнес-образования, традиция проведения форумов позволяет ежегодно открывать новое в сферах промышленности и бизнеса, больше узнавать друг о друге. В этом году свои двери приоткрыли Российские железные дороги и Корпоративный университет РЖД — в 2025 году эстафету подхватит госкорпорация «Росатом» и их Корпоративная Академия. 📖



Знакомство с историей железных дорог России: поездка на ретропоезде «Уральский экспресс» и прибытие на вокзал Шувакиш

КАК СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ УСИЛИВАЕТ БИЗНЕС



Какие задачи перед системами корпоративного образования бизнес ставит сегодня и на горизонте 2030–2035 годов? С какими трудностями сталкиваются компании и как они их преодолевают? А главное, чего ждут компании от системы корпоративного обучения, отвечающей за развитие персонала? Ответы на эти и другие вопросы — в нашем обзоре.

Деловую часть форума открыла главная панельная дискуссия «Трансформация запросов бизнеса к системе корпоративного образования». Её название и тематика неслучайны — компании, представляющие ключевые сферы российской экономики, работают в условиях высокой турбулентности, вызовы внешнего мира сменяются один за другим. Перестраиваться и уметь на них отвечать — задача не только для самого бизнеса, но и для системы корпоративного обучения.

Одним из условий, определяющих работу бизнеса сегодня и в будущем, является растущий дефицит квалифицированных кадров — с этой проблемой сталкиваются практически все отрасли экономики. При этом у всех свои особенности и варианты её решения. Какие — читайте далее.

РЖД: в масштабе страны



«В экономике страны компания «Российские железные дороги» решает целый ряд важнейших задач, — подчеркнул **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Учитывая наш масштаб, мы, как никто другой, ощущаем изменения и вызовы внешней среды, и растущая потребность в кадрах, безусловно, является одним из них».

По словам Дмитрия Шаханова, для РЖД кадровый вопрос имеет свои характерные особенности. Так, в первую очередь речь идёт о дефиците рабочих кадров; во-вторых, особенно остро он ощущается локально, на Восточном полигоне сети железных дорог, и, кроме того, ощущается при реализации крупных инфраструктурных проектов, например в строительстве ВСМ.

«В таких условиях вся система корпоративного образования в компании должна чётко, быстро и гибко реагировать на возникающие вызовы, — подчеркнул заместитель главы РЖД. — И если говорить именно о нашем Корпоративном университете, то он действительно играет огромную роль в системе формирования сильной управленческой команды, развития кадровой политики и резерва, что в конечном счёте влияет и на производительность труда, и на технологию работы, и на достижение стратегических целей компании».

Сегодня в портфеле университета более 300 образовательных решений, направленных на развитие управленческих и профессиональных компетенций, личностных качеств. «Сбалансированное развитие всех компетенций прямо пропорционально всему развитию личности, и именно такой подход к обучению работников компании останется актуальным на горизонте ближайших лет», — добавил Дмитрий Шаханов.

Группа «НЛМК»: развитие как путь к благополучию



«Металлургическая отрасль — технологически сложная, — отмечает **Михаил АРХИПОВ, вице-президент по кадровой политике, образованию и социальной инфраструктуре группы «НЛМК»**. — Около 80% наших сотрудников — это

представители рабочих профессий, и для большинства из них уровень знаний и навыков требуется очень серьёзный. Поиск людей на такие позиции крайне непросто».

Шесть лет назад группа «НЛМК» усилила взаимодействие с базовыми техникумами и колледжами: были переработаны программы обучения, вложены инвестиции в материально-техническую базу, повышено качество и глубина стажировок,кратно увеличено количество целевых договоров с обучающимися и их доля в ежегодном найме. По словам Михаила Архипова, молодых специалистов важно «сопровождать со школьной скамьи, чтобы они хотели и были подготовленными к работе и обладали ранней насмотренностью и мягкими навыками».

Компания активно работает над повышением уровня цифровизации процессов, повышением производительности труда, но это одновременно требует от её сотрудников ещё более развитых компетенций, поэтому работой с молодыми специалистами компания не ограничивается. Регулярно проводится оценка знаний и навыков выполнения технологических операций, создаются программы, которые помогают сотрудникам быть эффективнее.

В НЛМК исходят из того, что развитие — это в первую очередь осознанный выбор человека, и именно этот выбор является шагом к долгосрочному благополучию сотрудника и компании. Для этого, по словам Михаила Архипова, пересматриваются подходы к обучению. «К примеру, мы понимаем, что необходимо создавать персонализированные программы, учить быстрее и в разных форматах, буквально в момент возникновения потребности, — уточняет Михаил Архипов. — В связи с дефицитом на рынке труда важно работать над продлением профессионального долголетия, переобучать на другие профессии, создавать желание учиться и развиваться».

«Я уверен, что в будущем будет расти значение личности, при этом роль руководителей бизнеса будет только усиливаться, ведь, по сути, именно они являются главными эйчарами в компаниях», — добавил Михаил Архипов.

Банк ВТБ: каждый сотрудник — тренер

«Желающих стать частью финансовой системы не становится меньше, поэтому нам не нужно бороться за людей так, как это приходится делать другим отраслям, — отметила **Ольга ДЕРГУНОВА, заместитель президента — председателя правления Банка ВТБ, директор ВШМ СПбГУ**. — Перед нами стоит иная задача — бороться с финансовым мошенничеством и повышать финансовую грамотность людей».

По словам Ольги Дергуновой, в течение последних пяти лет тема механизмов финансового просвещения является главной на повестке у банковской сферы, регулятора и правительства страны. «Каждый сотрудник банка должен стать тренером, обладающим психологией преподавателя, который может при необходимости научить клиента, как общаться с мошенниками, как вести себя в сложных ситуациях, — рассказала о задачах отрасли Ольга Дергунова. — И это совершенно новое для нас — речь о формировании навыков, которые раньше вообще нами не рассматривались».



«Если говорить о вопросах развития вообще, то я уверена, что в будущем усилится роль университетского образования, при этом будут важны культурный кругозор, широта, междисциплинарность и гуманитарная грамотность», — резюмировала Ольга Дергунова.

«Росатом. Инфраструктурные решения»: расширять границы возможного



«Мы не говорим об эпохе перемен — это уже приелось: перемены у нас случаются каждое утро и не нужно ими пугать людей, — уверена **Ксения СУХОТИНА, представитель госкорпорации «Росатом», генеральный директор «Росатом. Инфраструктурные решения»**. — Нужно учить людей расширять границы, настраивать на то, что человеческие возможности безграничны, а если говорить о работе, то буквально мотивировать и давать возможность выходить за рамки своих должностных обязанностей».

Кроме того, в компании делают ставку на молодых руководителей. «На все позиции, в которых требуются серьёзные изменения, мы назначаем молодёжь, — объяснила такой подход Ксения Сухотина. — К примеру, директор по работе с клиентами, а мы обслуживаем территории, на которых проживает 15 миллионов человек, это девушка 31 года, за команду трансформации отвечает молодой человек 32 лет, за ремонт турбин — 33-летний специалист. Мы понимаем, что это не просто талантливые единицы: все вместе мы делаем общее дело, но там, где во главе направления стоит молодой руководитель, он начинает притягивать себе подобных».

На этом работа с молодым поколением не заканчивается, наоборот, акцентируется внимание на трудовых династиях, на детях и внуках

атомщиков. «Давайте помогать родителям растить и развивать детей, это будут подготовленные и лояльные сотрудники, — предлагает Ксения Сухотина. — При таком подходе наша Корпоративная Академия — это не только опора в бизнесе, но и опора в семьях наших работников».

Одним из основных вызовов, который Ксения Сухотина видит не только для своей компании, но и для бизнеса в целом, является так называемый переход от экономики к хозяйствованию. «Для повышения производительности труда и в рамках освобождения от непрофильной деятельности мы привыкли передавать многие функции на аутсорсинг, — пояснила Ксения Сухотина. — Но сегодня рынок очень сложный, часто подрядчики подводят и в сроках, и в цифрах, поэтому научиться хозяйствовать внутри — максимально эффективно использовать труд и компетенции людей, материалы, технологии, продукты — наш вызов. Это означает, что нужно перестраивать своё собственное отношение: мы не поручаем кому-то, кто должен выполнить нашу работу, — мы полноценно участвуем в этом процессе, и ответственность лежит полностью на нас».

Корпоративный университет РЖД: грани баланса

«Концепция обеспечения баланса в программах повышения уровня профессиональных знаний и развития управленческих компетенций и личностных качеств сегодня является для нас основополагающей, — говорит **Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД**. — Почему это так важно? Если визуализировать этот баланс в виде треугольника, каждая грань которого будет соответствовать той или иной категории компетенций и качеств, то проседание в одной из них приведёт к вполне конкретным потерям».





Так, если не уделять должного внимания управленческим компетенциям руководителей, могут возникнуть сложности с эффективностью бизнеса, финансами, клиентоориентированностью; недостаточное развитие профессиональных знаний — это неизбежные сложности в технологической сфере; невнимание к личностному развитию всегда отражается на мотивации сотрудников, на команде.

Поддерживать этот баланс через обучение руководителей — задача современного корпоративного университета, ведь именно он находится на стыке задач бизнеса и отрасли, высшего образования, появления новых технологий.

«Через несколько лет в компанию придут те, кто сейчас только готовится к поступлению в вузы, а среднестатистический резервист на руководящие позиции 2035 года — это сегодняшний молодой специалист, — рассуждает Роман Баскин. — Какие они? Что с их личностными качествами, профессиональными и управленческими компетенциями? Я уверен, что если мы сейчас не узнаем, что это за люди, чем они живут и что для них важно, какие у них личностные и профессиональные ценности, то рискуем остаться либо без технологий, либо без людей, либо без эффективности».

Стратегические цели компании, запросы бизнеса, вызовы внешнего мира и внутренняя эволюция образовательных решений — в сумме эти составляющие сформировали новый подход к развитию кадрового потенциала «Российских железных дорог», во главе которого сегодня — баланс личностных, управленческих и профессиональных компетенций.

Кроме того, ключевой фактор успешного корпоративного университета — это способность меняться, реагируя на требования бизнес-среды и технологий. И если на этапе создания Корпоративного университета РЖД его ключевой целью было развитие управленческих качеств руководителей, то некоторое время спустя образовательный портфель стал пополняться программами, в содержании которых появились инструменты по развитию личностных, а позднее и профессиональных компетенций.

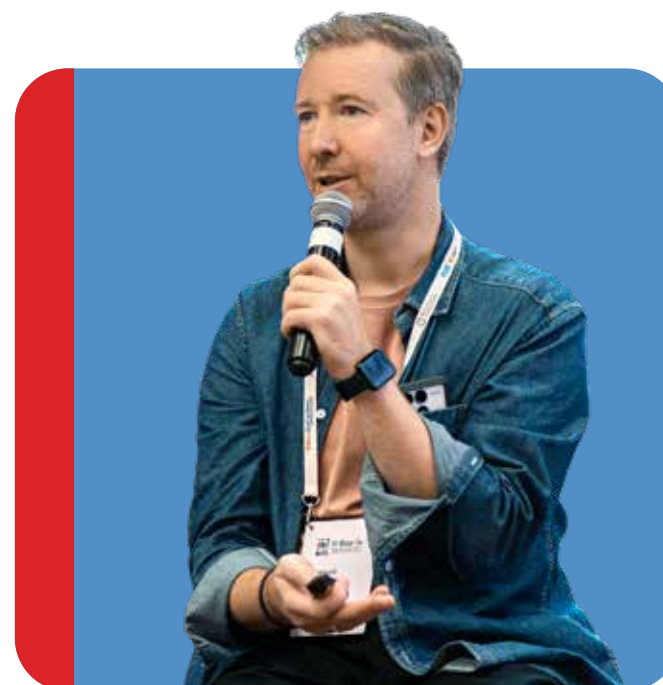
«Таким образом, подход, в основе которого лежит баланс равноценного развития управленческих, личностных и профессиональных компетенций руководителей-железнодорожников, является определяющим для нас, — резюмирует Роман Баскин. — Да, так было не всегда — университет стартовал с задачи формирования единой управленческой культуры, но подходы к развитию кадрового потенциала компании развиваются и адаптируются с учётом запросов бизнеса, вызовов времени, динамических изменений технологий и поколенческих особенностей работников компании. Такая гибкость и вместе с этим способность считывать макротренды среды — необходимое условие для постоянного и успешного развития корпоративного университета».

Стратегия корпоративного университета неразрывно связана со стратегией бизнеса. Университет помогает бизнесу быстро достигать поставленных целей, предоставляя необходимые ресурсы и поддержку. Сегодня бизнес сталкивается с новыми вызовами, такими как кадровый кризис, тотальная цифровизация и крайне динамичная экономическая ситуация. Чтобы оставаться конкурентоспособным, корпоративный университет должен быстро реагировать на эти изменения и разрабатывать новые стратегии.

«Эн+»: синхронизация целей бизнеса и корпоративного университета

«Мы получаем постоянную обратную связь от бизнесов «Эн+», чтобы предлагать наиболее актуальные и полезные решения, — рассказывает **Евгений УЙХАЗИ, директор «Эн+ Университет»**. — И, конечно, все цели корпоративного университета неразрывно связаны с целями «Эн+».

Например, сейчас расширяются так называемые функциональные академии в очно-дистанционном модульном формате — по запросу обучение проходят юристы, закупщики, HR-специалисты, финансисты, линейный менеджмент. Эта инициатива, по словам Евгения Уйхази, позволяет более точно отвечать на потребности конкретных бизнес-направлений и способствует развитию профессиональных компетенций сотрудников «Эн+» максимально быстро и эффективно.



«Через систему подготовки внешнего кадрового резерва мы работаем с проблемой дефицита рабочей силы, которая в ближайшие годы будет только нарастать, — продолжает директор «Эн+ Университет». — Так, войдя в федеральную программу «Профессионалитет», мы усиливаем целевую подготовку рабочих, развивая целевое обучение в вузах, мы усиливаем целевую подготовку специалистов, а нарастить поток абитуриентов на нужные нам специальности позволяют наши профорientационные программы для школьников — «Энергошкола», «Энергокласс», «Мультилаб» и другие».

Корпоративная академия «Магнит»: дирижёр обучения



«Мы нацелены на то, чтобы выстроить самообучающуюся компанию с переносом большей ответственности за обучение и развитие людей на бизнес, — говорит **Елена ФАБЕР, директор Корпоративной академии «Магнит»**. — Таким образом, в какой-то степени мы реализуем концепцию HR-Zero, когда ответственность за обучение находится в руках бизнеса. Один из главных результатов такого подхода — это повышение эффективности. За счёт чего? Человек, который сам выступил в роли преподавателя, после окончания обучения сам контролирует соблюдение стандартов и регламентов, а также принципов и ценностей, которые он передал своей команде в процессе обучения».

При таком подходе именно бизнес берёт на себя вопросы реализации обучения, «академия же выступает в роли дирижёра этого процесса, обеспечивая инструментарий для проведения обучения». В первую очередь речь идёт о платформе, где можно самостоятельно управлять обучением своих людей. «Ты видишь статусы своих сотрудников, можешь создавать обучение и направлять на него, инициировать обучение в своей команде, — добавляет Елена Фабер. — Безусловно, это всё требует от нас не только качественной технологической, но и методологической базы. Разрабатывая такую методологию, мы «вживляем» её в операционную деятельность бизнеса, и это становится нормой».

Ещё один важный фокус в работе академии — это развитие внутренней клиентоцентричности, «потому что именно она будет давать внешнюю». «Мы давно поняли, что в нашей отрасли очень многие вещи можно скопировать — цвета, магазины, цены, продукты, — признаётся Елена Фабер. — Не скопируешь только одно — людей, их отношение. Это и есть самая сложная часть изменений».

И здесь речь не только о коммуникативных навыках: важно, как человек создаёт и улучшает бизнес-процессы, как он нацелен на постоянное развитие продуктов и тех же бизнес-процессов, а также то, «как он ставит внутреннего клиента, сотрудника, в центр».

«В нашей компании работают 360 тысяч человек, — поясняет руководитель Корпоративной академии «Магнит». — 300 тысяч — это фронтенд, 60 — бэкэнд. От того, как работают эти 60 тысяч, зависит, как будут работать 300 тысяч».

Эксперт по клиентскому сервису, лояльности и управлению,
автор книг по клиентоориентированности

КОНСТАНТИН ХАРСКИЙ



«ДИЗАЙН ВПЕЧАТЛЕНИЙ —
ЭТО НЕ ПРОСТО ОТКЛИК
КЛИЕНТА, А ЗАБОТА
О ТОМ, ЧТОБЫ КЛИЕНТ
ОТРЕАГИРОВАЛ
ЗАПЛАНИРОВАННЫМ
ОБРАЗОМ»

Дизайн впечатлений — очередной модный тренд или нечто большее? И если он нужен малому бизнесу, борющемуся за каждого клиента, то стоит ли о нём заботиться крупным компаниям, к которым «и так придут»? Об этом, о привередливых клиентах и о том, как уметь прощаться с ними, — в нашем интервью.

Драма с кофе

Константин, существует множество определений того, что такое дизайн впечатлений, все они плюс-минус об одном и том же, но как определяете его вы? Что вы вкладываете в эти слова?

Думаю, это некая степень приложения усилий со стороны компании или человека, интервал от «и так сойдёт» до «всё переделать». И критерием является только одно — вызвало ли это отклик у клиента. Другими словами, это забота о том, чтобы клиент отреагировал запланированным образом.

Дизайн впечатлений предполагает целенаправленную деятельность: мы хотим, чтобы вот в этом месте клиент почувствовал, что о нём позаботились. Мы хотим, чтобы вот здесь он почувствовал, что ему безопасно. И задача дизайнера, его разработки и внедрения, в том, чтобы не мы ему говорили и объясняли, а он это почувствовал. Можно сравнить дизайн впечатлений с представлением в театре: за кулисами прячутся автор пьесы и режиссёр, которые спланировали, когда зал ахнет, когда рассмеётся, когда зашмыгает носом.

Одним словом, дизайн впечатлений — это то, что спрятано за кулисами, но вызывает нужные реакции в нужный момент.

Немного об истории такого подхода: когда о нём, так скажем, осознанно заговорили и стали внедрять в России? Насколько ново для нас ориентироваться на формирование дизайна впечатлений в работе с клиентами?

Ещё лет 10–15 назад я пришёл к выводу, что двигателем развития бизнеса является привередливый клиент. Как только на каком-то рынке возникает привередливый клиент, рынок начинает драматически меняться. Вот, предположим, есть рынок кофе. Если он в зачаточном состоянии, то мы даже не знаем, что такое кофе. Со временем люди становятся привередливыми, Бразилию от Марокко начинают отличать. По крайней мере, они так всем говорят, что они отличают. И когда сформируется критическая масса людей, этот рынок драматически изменится. Дизайн впечатлений появится там, где все остальные

методы уже будут испробованы: мы уже попробовали помыть, покрасить, что-нибудь написать красиво. Мы уже широко улыбаемся клиенту. Всё уже было. Пришла пора дизайна.

В этом отношении Россия ничем не отличается от других стран, потому что везде привередливость клиента формируют уровень благополучия, благосостояния и информированности. Когда человек только богат, это не делает его привередливым. Когда он знает, что «за морем такое чудо» — это тоже не делает его привередливым. Но когда у него есть деньги и он был за морем — вот это делает его привередливым: он знает, как может быть.

ВСЁ УЖЕ БЫЛО. ПРИШЛА ПОРА ДИЗАЙНА

Можете привести примеры компаний, которые «живут по заветам» дизайнера впечатлений, причём делают это успешно?

Как правило, это компании и сферы бизнеса с высокой конкуренцией, в которых нужно биться за клиента. В качестве примера могу привести «Т-Банк», они точно пытаются конкурировать дизайном впечатлений, в том числе через интерфейс. Сегодня клиенты отказываются от программных продуктов, где нужно вникать и читать инструкцию, чтобы сделать простейшее действие. Это тоже дизайн впечатлений.

То, как в компаниях работает кол-центр, служба поддержки — это тоже про дизайн впечатлений.

Работа с границами клиента

Насколько тесно связаны между собой дизайн впечатлений и клиентоориентированность? Другими словами, логично ли ожидать, что там, где развита высокая клиентоориентированность, работают над дизайном впечатлений?

Рассчитывать на систематическую клиентоориентированность я бы не стал, эпизоды время от времени случаются у всех... У меня есть идея, что клиентоориентированность бывает трёх видов — спонтанная, регламентная и культурная. Когда мы сталкиваемся с клиентоориентированностью, ну или, скажем, с красивым дизайном впечатлений, если поставить между ними знак равенства, в половине случаев она спонтанная, потому что, например, у официанта было хорошее настроение. Иными словами, когда клиентоориентированность спонтанная, мы на неё не можем рассчитывать.

Когда она регламентная, то люди нам улыбаются, а мы видим, что улыбка фальшивая. И нам это не нравится, потому что мы хотим глубины, искренности, но они возможны, только если клиентоориентированность будет культурной, это как акт внутренней культуры.

Культурная клиентоориентированность — это когда сотрудник говорит с тобой, улыбается и помогает тебе решить задачу не потому, что его контролируют, не потому, что ему много платят, а потому, что такое поведение — его личный выбор. Он так чувствует. Это культура. Создать культуру сложнее, никто не хочет в это вкладываться, проще написать регламенты и предположить, что люди как компьютеры: заложил в них программу и они аккуратно по ней пойдут. Все эти обязательные речовки на кассах АЗС или в магазинах, они ведь ужасны, в момент обслуживания их сотрудники выглядят как рабы.

ДВИГАТЕЛЕМ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА ЯВЛЯЕТСЯ ПРИВЕРЕДЛИВЫЙ КЛИЕНТ

Константин, как вы считаете, в чём грань разумности в теме дизайна впечатлений? Поясню: как мне кажется, компании, которые будут гоняться и всячески удовлетворять запросы и пожелания клиентов, стараясь сформировать те самые лучшие впечатления, рискуют столкнуться с пресловутым потребительским терроризмом.

У меня есть от него лекарство. Как ни странно, это просто четыре слова. И человека, который знает эти четыре слова, потребительский терроризм больше никогда не напугает. Эти слова: дальше будет только хуже.

Компания их должна сказать сама себе?

Ты сам должен понять, что дальше будет только хуже. Потребительский терроризм — это синоним привередливого клиента, но с некоторыми аспектами. Привередливость будет нарастать до тех пор, пока не поломается одна из двух составляющих — уровень благополучия или уровень осведомлённости. И в этом контексте клиентоориентированность — это умение правильно работать с границами клиентов.

Не нужно бояться попроситься с клиентом, если понимаешь, что он не твой?

Да. Он испортит отношения — зачем он нам нужен?

А как же тогда отрицательное впечатление и боязнь его произвести?

Скажем так, нужно уметь прощаться таким образом, чтобы не дать человеку повод рассказать другим об этом впечатлении. Клиентоориентированность и дизайн — это когда мы понимаем, кто наш клиент, и делаем для него.

Как вы считаете, стоит ли внедрять и следовать принципам формирования дизайна впечатлений всем и каждому? Есть ли тут какие-то ограничения (или что-то ещё), связанные, например, со сферой деятельности компании?

В первую очередь это B2C, там, где живые люди, потому что впечатления на рынке B2B не так востребованы. Но я, если бы меня сделали министром по дизайну впечатлений, я бы начал с госучреждений, там людям никакой дизайн не нужен, вопрос вообще так не стоит, а потому необходимо заставлять, по чуть-чуть добавлять человечности, понимания. Они сильно прогрессируют, я не спорю, но всё же. Каждый раз, когда мы испытываем унижение со стороны компаний, мы про себя думаем, что плакать не станем, если их закроют, однако потерять лояльность клиента и потерять лояльность гражданина — это разные вещи. Поэтому, как мне кажется, будет правильно начинать с компаний, с организаций, где клиент не так просто может что-то решить и тем более уйти.

ОШИБКА — ДЕЛАТЬ БИЗНЕС «КАК ДЛЯ СЕБЯ», НУЖНО ДУМАТЬ О КЛИЕНТЕ

Дорога без конечного пункта

Существуют ли какие-то ошибки, свойственные всем, кто пробует строить бизнес и взаимоотношения с клиентами через призму дизайна впечатлений?

Главная ошибка, которой никто не может избежать, — «А давайте сделаем как вот там, но только по-нашему!» Здесь кофе подают не в бумажном стаканчике, а в железном — а у нас будет с алюминием внутри. Там сахар по умолчанию не подаётся, но у официанта два кусочка сахара с собой — давайте так сделаем. А в туалете кривое зеркало повесим, чтобы было смешно... Получается такой винегрет,

и ты не понимаешь, что тебе хотят этим сказать. Не нужно собирать «прикольное» отовсюду, нужно понять, какое впечатление ты хочешь создать, — и написать свою уникальную «пьесу».

Если ты не понимаешь, для какого клиента работаешь, то ты будешь делать для себя. Поэтому нужно понимать своего клиента, знать его культурный уровень, чем он интересуется, что для него важно, что для него смешно.

Мы знаем, к примеру, что пассажир «Сапсана» — бизнесмен, находящийся в курсе последних событий, будь то законодательные инициативы или действия ЦБ, мы примерно понимаем, чем он интересуется, что ему нужно от поездки: нетворкинг, отдых, что-то ещё. И мы начинаем думать о том, как сделать так, чтобы он не хотел выходить на конечной станции, чтобы его поездка была не просто эпизодом, а началом чего-то нового, большего. И в следующий раз он, выбирая между самолётом, который быстрее, и другим пассажирским поездом, который плюс-минус про то же самое, всё же выберет «Сапан». Одним словом, ошибка — делать бизнес «как для себя», нужно думать о клиенте.

Итак, совет первый — понять, кто ваш клиент, для кого вы работаете. Что ещё можете посоветовать?

Вовлекать самого клиента в действие, как правило, это нравится клиентам, а ещё это незащищённость взгляда. И нужно понимать, что это дорога без конечного пункта: нельзя создать услугу и товар, однажды продумать дизайн впечатлений — и остановиться на этом. Тема не закрыта. Через какое-то время будет обновление, мы сами можем захотеть всё пересмотреть, переиграть.

А ещё — это очень тонкий момент, его надо поймать — не нужно гнаться за дизайном впечатлений, потому что это снова повышает... требовательность клиента: сначала нужна основа, гарантированное качество. У нас прочный фундамент, мы уверены в качестве, умеем его поддерживать, мониторить, знаем про какие-то отклонения, у нас есть план, что мы будем делать в случае нештатной ситуации.

Я хочу сказать, если у нас эмоциональная составляющая услуги хорошая, а услуги нет, то у нас нет ничего. Я знаю, что точность прибытия

российских поездов одна из самых лучших в мире, но приведу именно такой пример, он очень понятный: если проводники и кассиры улыбаются и готовы всё сделать, а поезд опоздал или не пришёл вообще, то любой дизайн тут бессилён. Суть услуги необходимо ставить перед «дизайнером».

НЕ НУЖНО ГНАТЬСЯ ЗА ДИЗАЙНОМ ВПЕЧАТЛЕНИЙ, ЕСЛИ МЫ НЕ УВЕРЕНЫ В КАЧЕСТВЕ СВОИХ УСЛУГ

А как вовлекать клиента?

Один из способов известен давно, просто мы его недооцениваем — это жалобы. Если бы компания умела работать с жалобами клиента, она бы консультантов не нанимала. Не отрицать позицию клиента, а думать, что тут можно сделать, чтобы проблема не повторилась.

Второй момент — вовлекать в свою работу инициативных ребят, а такие есть всегда, и им при их высокой мотивации нужны кейсы, нужен опыт: что бы сделать такое, на что можно сослаться при защите дипломной работы?

Если резюмировать нашу беседу, то, во-первых, мы должны понимать, ЧТО и до КОГО мы хотим донести. А далее нужна систематическая работа, потому что это не какой-то один героический поступок.

Ну да, клумба или фонтан в фойе не помогут.

Сознание между клиентом и компанией похоже на театральное действие, в котором режиссёр позаботился о том, что в этот момент зал должен засмеяться, здесь задуматься о смысле жизни, потом мы напоминаем, что нужно позвонить маме, а вот здесь обняться и счастливыми пойти домой. Всё это спланировал режиссёр и объяснил актёрам их слова, жесты, интонации. Конечно, нужны репетиции, чтобы довести до автоматизма.

Метафора театра означает, что есть режиссёр, который всё придумал и спланировал, есть пьесы, в которых всё расписано, есть актёры, которые будут производить впечатление, есть репетиции, где они учатся производить впечатление, и есть зрители, которые за всё это заплатят.

«ЦИФРА» НА СЛУЖБЕ ДИЗАЙНА ВПЕЧАТЛЕНИЙ

КАК ЦИФРОВЫЕ
ПРОЕКТЫ РЖД
ФОРМИРУЮТ
ВПЕЧАТЛЕНИЯ
У КЛИЕНТОВ
КОМПАНИИ

Сегодня дизайн впечатлений начинает формироваться у клиента задолго до получения услуги или товара — буквально в тот момент, когда мы открываем в телефоне приложение, чтобы заказать продукты на дом, выбрать направление для отдыха или приобрести билеты. Как холдингу «РЖД», работающему в строгих рамках регламентирующих документов, удаётся находить золотую середину между удобством для клиентов и требованиями безопасности и законодательства, — мы спросили у экспертов трёх компаний, входящих в холдинг «РЖД-Технологии».

Итак, сегодня взаимодействие с клиентом начинается значительно раньше, чем он приобретёт какой-либо товар или услугу. И вот что любопытно: даже если качество этого самого товара или услуги не вызвало вопросов, но процесс их получения был далёк от совершенства, едва ли клиент вернётся. Можно говорить об излишней привередливости людей или о пресловутом потребительском терроризме, но факт остаётся фактом — сегодня миром правят впечатления: из-за непродуманного интерфейса товар не окажется в корзине, малоприветливый или чересчур навязчивый консультант оттолкнёт от покупки, сложная навигация в приложении заставит его удалить.

В таких условиях, казалось бы, стратегия взаимодействия с клиентом очевидна — максимальное удовлетворение потребностей с постоянным поиском того, что можно улучшить. Но позволить себе такой подход могут не все, причём по объективным причинам. А между тем конкуренцию никто не отменял. Как «Российские железные дороги» развивают свои цифровые проекты, учитывающие, с одной стороны, требования безопасности, нормативных актов и законодательства, а с другой — запросы клиентов? О том, как соблюдается этот баланс, журналу «HR-Партнер» рассказали те, кто отвечает в холдинге «РЖД» за разработку и поддержку цифровых продуктов для пассажиров и грузоотправителей.

«Цифра» для пассажиров

ООО «РЖД — Цифровые пассажирские решения» — именно та компания, которая сопровождает и развивает продукты для миллионов людей по всей стране, формируя через них образ и первые впечатления от РЖД, самой крупной компании России.

«Зачастую именно мы стоим первыми в алгоритме знакомства пассажира с деятельностью компании, — говорит **Евгения ЧУХНОВА, генеральный директор ООО «РЖД — Цифровые пассажирские решения»**. — Человек открывает сайт или приложение, приобретает билет через нашу агентскую сеть, и наша задача сделать так, чтобы ему было комфортно. Это принципиальный момент. В этом мы видим основу нашей работы — клиентоцентричность: мы не создаём продукт, чтобы потом найти для него клиента, наоборот — все наши сервисы и продукты выстраиваются вокруг пассажира».

Вместе с этим в компании ориентируются и на стратегические цели, которые стоят перед пассажирским блоком РЖД. К примеру, существует концепция объединения в одном приложении продажи билетов дальнего и пригородного сообщения. «Это стратегическое решение, — комментирует Евгения Чухнова, — но для нас важно, чтобы такой подход был востребован прежде всего самими пассажирами, которым будет удобно пользоваться услугами в рамках единого цифрового окна».

Развитие любого продукта или сервиса начинается с изучения пользовательского опыта и потребностей пассажиров, а поступающая обратная связь — один из источников для формирования планов развития любых сервисов. При этом в компании есть т.н. хранилище идей, которое «многократно превышает необходимый и допустимый в настоящий момент объём услуг и сервисов».

Источники идей, по словам Евгении Чухновой, они разделяют на реактивные и проактивные. К первым относится, например, обратная связь, которая поступает от клиентов в центр поддержки пассажиров, а также через многочисленные каналы и специальные сообщения. Ещё одним реактивным источником идей являются нормативные и законодательные изменения в правилах перевозки, расчётных систем, ввода или вывода новых продуктов. Внутренние обращения сотрудников также могут стать яркими продуктовыми инициативами.

«Но всё же для нас самым важным направлением является проактивное, когда мы не ждём указаний, — признаётся Евгения Чухнова. — Мы опираемся на классические межпродуктовые подходы. Так работают создатели банковских приложений, поставщики услуг для граждан, онлайн-ритейл. Мы смотрим и на мировой опыт — важно не отставать, принципиально, чтобы у «Российских железных дорог» цифровые каналы продаж были высочайшего уровня».

В компании принято открыто обсуждать предлагаемые идеи, тем более что некоторые из них могут противоречить друг другу, и здесь без взгляда со стороны не обойтись. Возможные новшества обсуждаются с сотрудниками и руководством пассажирского блока и ИТ-комплекса ОАО «РЖД». «У нас существует мощный постоянно действующий проектный офис цифровых решений под председательством начальника департамента пассажирских перевозок — идеи открыто обсуждаются, — подчёркивает Евгения Чухнова. — Если что-то не подходит, нам приводят аргументы, но при этом и слушают нас. Всегда можно отстоять, защитить свой проект. Это не цензура — это огранка бриллианта».

ПРОЕКТЫ В ПОРТФЕЛЕ «РЖД — ЦИФРОВЫЕ ПАССАЖИРСКИЕ РЕШЕНИЯ»



К возможным ошибкам отношение предельно серьёзное. «Для нас ошибка — это почти катастрофа, потому что она непосредственно влияет на жизнь человека, — поясняет Евгения Чухнова. — Поэтому у нас есть достаточно сильные фильтры: проверка проходит через владельца продукта (структуры холдинга), через перевозчиков и подразделения, организующие пассажирские перевозки».

Концепция дизайна впечатлений предполагает постоянную работу над своими услугами, это не разовая акция. А если говорить непосредственно об ИТ-продуктах, то это должны быть гибкие и предиктивные решения. Так,

по словам Евгении Чухновой, цифровые предложения будут именно такими — взаимодополняющими, предиктивными и мультимодальными. «Закон о смешанных перевозках подписан, теперь история комплексных поездов будет набирать силу», — добавляет она.

Ещё одним вектором развития станет возможность оперативного доступа ко всем полагающимся льготам в цифровом виде. «Совместно с Минтрансом России мы строим комплексную экосистему, которая позволит комфортно проводить эту работу», — уточняет Евгения Чухнова. При этом все цифровые системы, по её мнению, должны иметь максимальную доступность и открытость, чтобы не возникало ситуаций, когда люди и не подозревают о тех или иных цифровых возможностях.

Грузовые перевозки: безбарьерный вход

Первые элементы цифровизации процесса перевозки груза на железной дороге появились вместе с автоматизированной системой «ЭТРАН» («Электронная транспортная накладная»), которую внедрил Центр фирменного транспортного обслуживания РЖД.

В 2017 году появился новый продукт — электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» (ЭТП «ГП»), призванная кардинально переосмыслить подход к железнодорожным перевозкам и дать рынку возможность безбарьерного входа на железную дорогу.

Появление площадки решило сразу несколько задач: у клиентов появилась возможность следить за грузом онлайн и работать в режиме одного окна, при этом часовой пояс, географическая локация участников транспортировки значения не имеют, как и объёмы перевозки и бизнеса. Система доступна 24/7 из любого удобного зарегистрированному пользователю места.

«Крупные компании смогли интегрировать площадку как цифрового помощника в бизнес-процессы, оптимизировав и упростив многие функции как для логистического подразделения, так и для финансового и юридического, минимизировались возможные риски, — рассказывает о плюсах использования ЭТП «Грузовые перевозки» **Александра БУЗУРНИЮК, директор по сопровождению цифровой платформы ООО «Цифровая логистика»**. — Вслед за крупными игроками рынка площадка стала востребована среди компаний малого и среднего бизнеса, которые не могут держать в штате высококвалифицированных специалистов для сопровождения перевозок». Кстати, почти 80% пользователей площадки — это субъекты малого и среднего предпринимательства.

Грузоперевозки на железнодорожном транспорте — это сложнорегламентированный процесс. Чтобы клиенты РЖД получили качественно иной опыт организации, оформления и сопровождения груза, весь процесс формирования перевозок переосмысливается через набор гибких цифровых сервисов на ЭТП «ГП».

«Чтобы обеспечить преемственность и комфортное эволюционное развитие для опытных и часто консервативно настроенных железнодорожников и вместе с этим предоставить доступ к услугам

ПЛОЩАДКА «ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ» В ЦИФРАХ

22 775
ВАГОНОВ ЗА ДЕНЬ

40 720
ВАГОНОВ ЗА МЕСЯЦ

139 845
КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ
на октябрь 2024 года

новому поколению пользователей, которые бы не воспринимали железнодорожные перевозки как сложный процесс, наша площадка всесторонне развивается», — добавляет Александр Бузурнюк.

Сегодня к цифровой платформе подключены почти 10 тыс. клиентов и 147 поставщиков услуг, в месяц обрабатывается более 140 тыс. запросов пользователей. За всё время работы платформы количество обращений клиентов превысило 10 млн. Достичь такого результата удалось благодаря тем функциям, которые сегодня пользователь считает само собой разумеющимися, — речь об интуитивно понятном интерфейсе, сервисе выбора для оперативного поиска, прозрачности условий пользования площадкой, а также возможности отслеживания хода событий по заказу, чтобы быть уверенными, что сделки будут выполнены корректно и в согласованные сроки.

«Безусловно, платформа предлагает уникальный набор сервисов и услуг, который значимо дополняет другие цифровые решения в грузовых перевозках, — отмечает Александр Бузурнюк. — Вместе с этим мы гарантируем надёжность и безопасность платформы с точки зрения защиты персональных данных и финансовой информации. Железнодорожные грузоперевозки — это достаточно консервативный и чётко регламентированный процесс, в котором множество пользователей и только один перевозчик. Создание современных цифровых продуктов, отвечающих постоянно растущим запросам клиентов с соблюдением всех правил и норм, не такая простая задача. Но мы работаем над этим и всегда рады обратной связи от пользователей».

Будущее впечатлений

Как известно, к хорошему привыкают быстро. И вот уже то, что раньше вызывало восторг, время спустя воспринимается само собой разумеющимся. Такова человеческая натура, а вместе с ней и натура клиентская. И когда мы рассуждаем о том, какое будущее ждёт цифровые продукты, как и в какую сторону они будут развиваться, чтобы продолжать отвечать постоянно растущим потребностям клиентов, на ум приходит глобальная цифровизация и вместе с ней — появление метавселенных. Точнее, они уже существуют, и даже не одна, а в некоторых из них бизнес землю покупает под свои представительства. Пока для большинства людей всё это звучит чересчур фантастично, но согласитесь, ещё 15 лет назад мы бы вряд ли всерьёз поверили тому, что некая музыкальная колонка будет включать свет в квартире и открывать шторы.

Одним словом, появление собственных метавселенных у части крупных компаний — это некий логичный шаг в цифровом развитии, без которого не обойтись, если компания хочет сохранять конкурентоспособность, причём как в борьбе за клиентов, предлагая им новые услуги, возможности и те самые впечатления, так и в борьбе за новые рабочие кадры.

Скриншот одного из видов проекта «Метавселенная РЖД»

Компания «Российские железные дороги» уже сегодня развивает свою метавселенную, хотя, строго говоря, этот проект носит другое название и правильнее на сегодняшний день говорить не столько о развитии, сколько о пилотировании, апробации технологий. «Вселенная РЖД — неофициальное название, и это даже не проект, а идеология, — поясняет **Роман ЛАЛЕТИН, начальник отдела консалтинга Отраслевого центра разработки и внедрения информационных систем (ОЦРВ) РЖД, креативный директор проекта**

«ВИАР РЖД». — Мы работаем в рамках пилота, которому дали название «ВИАР РЖД» — «Виртуальная иммерсивная и адаптивная реальность».

История «ВИАР РЖД» началась с запроса на формирование внутри компании компетенции по реализации проектов подобного рода. ОЦРВ — разработчик ИТ-решений для всего холдинга «РЖД» и вместе с этим центр цифровых компетенций. Объединив усилия с дочерней компанией «Цифровые сервисы», специализирующейся на продуктовой разработке, ОЦРВ приступил к проекту виртуальной реальности — так стали делаться первые шаги в сторону метавселенной РЖД.

«Мы действительно часто слышим вопрос: а зачем РЖД своя метавселенная? — продолжает Роман Лалетин. — Ответ на него очень объёмный, ведь это и площадка для обучения, и пространство моделирования производственных процессов, и инструмент управления эксплуатацией, и способ рассказать о Российских железных дорогах.

По словам Романа Лалетина, цифровой стенд РЖД на таких крупнейших культурных событиях, как выставка «Россия» и Всемирный фестиваль

молодёжи, привлекал колоссальное количество людей, в том числе детей, школьников, студентов. «Ребята очень вдохновлялись, когда мы рассказывали им о виртуальной реальности, искусственном интеллекте, квантовых коммуникациях и, главное, о том, как все эти технологии находят своё применение в РЖД, — делится собеседник журнала. — В такие моменты понимаешь, что и у школьников, и у студентов недостаточно информации о нашей компании, а главное, что им это интересно. Начинаешь рассказывать про ИТ-инфраструктуру, про количество автоматизированных систем, про то, сколько будет ещё «импортозамещаться» и какой огромный объём работы есть для программистов, кибербезопасников, других ИТ-специалистов, в ответ слышишь: «А как к вам попасть на стажировку?» Получается, начали с игр, метавселенных, с того, что понятно молодёжи — а постепенно рассказали обо всём РЖД». Подобные проекты, по мнению Романа Лалетина, формируют интерес к компании, «ведь это в конечном счёте и про HR-бренд, и про привлечение в профессию, и про новое поколение «айтишных» железнодорожников».

Тем не менее, как уточняет Роман Лалетин, для холдинга «РЖД» наиболее важны именно производственные задачи. «Во-первых, необходимо каталогизировать и собрать в одном месте все ранее созданные симуляторы виртуальной и дополненной реальности, создать единые правила и стандарты для новых подобных проектов, — перечисляет задачи собеседник журнала. — Во-вторых, есть большая пласт работы по оцифровке инфраструктуры, использованию существующих BIM-моделей. В-третьих, с помощью искусственного интеллекта и нейросетей необходимо создавать симуляции рабочих процессов, нестандартных ситуаций, погодных условий — это полезно для обучения. А вообще, чтобы перечислить все направления и возможности, не хватит целого журнала».

О том, сколько ещё нужно сделать в рамках вселенной РЖД, которая, кстати, функционирует целиком на российском программном обеспечении, стоит говорить отдельно. Но есть и то, что может стать реальностью в обозримом будущем, — речь о тренде последних лет — метатрavel.

«Мы умеем оцифровывать инфраструктуру, локации, людей, активно работаем над увеличением максимального количества пользователей в многопользовательском пространстве, тестируем возможности симуляции разных погодных условий и времени суток, поэтому развитие метатрavel абсолютно реально, — говорит Роман Лалетин. — По щелчку пальцев переключить лето на зиму, включить северное сияние, переместиться между городами — это тот контент, который можно создавать в рамках развития туризма, знакомства с родной страной и, что важно, патриотизма. Виртуальные путешествия позволяют получить новые впечатления, посетить удалённые регионы, изучить ранее недоступные уголки России». □

БАМ

В ФАКТАХ, ЦИФРАХ И ЛЮДЯХ

50 лет назад началось строительство Байкало-Амурской магистрали. Этот грандиозный, невероятный по своему масштабу и сложности проект определил жизни тысяч людей, рискнувших поехать туда, где их ждал суровый климат (+40°C летом и до -60°C зимой!) и бесконечный, тяжёлый труд — именно они, бамовцы, принесли в тайгу жизнь.

О БАМе сказано много, но мы не можем остаться в стороне, а потому делимся своей подборкой уникальных свидетельств того, как жили и работали бамовцы, с какими трудностями сталкивались, но никогда не пасовали перед ними.

История современного БАМа началась в 1974 году. Сегодня это одна из крупнейших железнодорожных магистралей мира — вместе с ответвлениями и соединительными линиями её длина составляет 5,6 тыс. км

5,6 ТЫС. КМ

Строить БАМ приехали **около 500 тыс. человек** со всего Советского Союза — в строительстве участвовали 108 национальностей!
ОКОЛО 60% — молодые люди младше 30 лет



При строительстве БАМа были основаны 63 населённых пункта, три из которых — это города Тында (столица БАМа), Северо-байкальский и Февральск. К концу 1980-х годов на территории БАМа проживало 1,5 млн человек

1,5 МЛН ЧЕЛОВЕК

А начиналось всё с армейских палаток — именно в них жили строители по **20–40 человек** в каждой. Со временем молодые семьи получили жильё, в «квартирном вопросе» действовала рабочая иерархия: в первую очередь квартиры получали представители сложных профессий — тоннельщики и мостовщики

5 САМЫХ ТЯЖЁЛЫХ СЕЙСМИЧЕСКИХ РАЙОНОВ

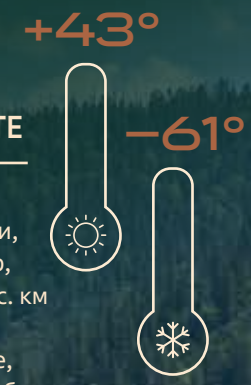
Кстати, магистраль проходит через пять самых тяжёлых сейсмических районов, сила землетрясений может достигать **10 баллов**

11 ПОЛНОВОДНЫХ РЕК

О том, сколько труда, знаний и сил было вложено строителями БАМа, говорит хотя бы тот факт, что магистраль пересекает 11 полноводных рек, в том числе Ангару, Лену, Амур и др. Всего же на пути БАМа встречается более **3,5 тыс. водотоков**

1 ТЫС. КМ ПО МЕРЗЛОТЕ

Чтобы понять, с чем столкнулись строители, достаточно, например, узнать, что более 1 тыс. км магистрали пролегает по вечной мерзлоте, а температурные колебания составляют от **-61°C до +43°C**



6 ТЫС. БРАКОВ

Интересно решался семейный вопрос: в загсах Тынды хранятся записи о 6 тыс. зарегистрированных браков с 1974 по 1984 годы. Сами бамовцы признавались, что холостым было гораздо тяжелее: те, кто не женился в течение двух лет, как приехал на стройку, как правило, уезжал обратно

3 ТЫС. ДЕТЕЙ

В первые годы стройки БАМа родилось 3 тыс. детей. Это был один из самых высоких уровней рождаемости в СССР



Дети, выросшие в новых поселениях, практически не сталкивались с пожилыми людьми: их родители, воспитатели и учителя были одного возраста. Старшее поколение, дедушки и бабушки, жили на «большой земле»

4,2 ТЫС. КМ ПУТЕЙ

К слову, «демографический взрыв» стал настоящим вызовом для врачей, которым и так приходилось непросто: в ведении медучреждений БАМа было 4,2 тыс. км путей. В начале, когда ещё не было инфраструктуры, было особенно тяжело — лечить приходилось в экстремальных ситуациях

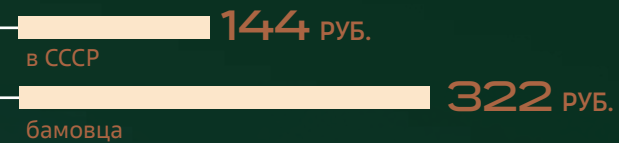


ИДЕЯ ПОКОРЕНИЯ ТАЙГИ, НЕВЕРОЯТНЫЙ ВНУТРЕННИЙ ОГОНЬ И ЭНТУЗИАЗМ

Как же люди решались поменять комфортную и по-хорошему предсказуемую жизнь на эти самые экстремальные условия? Главной причиной, как уверяют сами бамовцы, была идея покорения тайги, невероятный внутренний огонь и энтузиазм

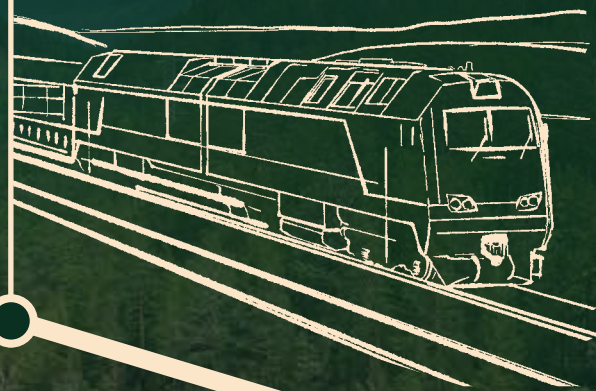
Из-за того, что бамовцы жили и работали в тяжелейших условиях, государство предоставляло им доступ к дефицитным товарам: качественной бытовой технике, импортной (из стран социалистического блока) одежде и обуви, широкому ассортименту продуктов питания

СРЕДНЯЯ ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА



Поддерживался этот огонь и при помощи материального стимула: средняя зарплата бамовца составляла 322 рубля, в то время как в СССР в целом — 146, а мостовики получали по тем временам и вовсе небывалые деньги — месячный доход мог превысить 1 тыс. рублей

Улучшенные условия касались не только одежды и питания: на БАМ привозились все последние кинофильмы, множество книг. Вообще культурная (и особенно — музыкальная) жизнь на БАМе — это отдельная история. Есть показательная статистика: к концу 1976 года было продано 8 тыс. гитар

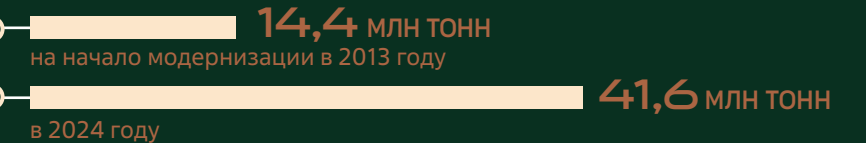


Кстати, по БАМу курсировал свой агитпоезд, намотавший к финалу своего существования 500 тыс. км. В поезде были читальный зал, клубный вагон для показа фильмов, проведения лекций и концертов. За первый год состав прошёл **40 тыс. км** — полный виток вокруг Земли!

40
ТЫС. КМ



ГРУЗОПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ



А что же сегодня и какое будущее ждёт БАМ? На смену советскому этапу развития пришли современные проекты по развитию железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона, существенной частью которого как раз является Байкало-Амурская магистраль. Постоянно растёт грузопропускная способность: с начала модернизации в 2013 году она выросла почти в три раза — с 14,4 млн тонн до 41,6 млн тонн

30–35 ТЫС.
РАБОТНИКОВ В ТЕКУЩЕЕ ВРЕМЯ

Современные технологии позволяют модернизировать магистраль при сравнительно небольшом количестве работников: в советский период численность строителей в отдельные годы превышала 175 тыс. человек — сегодня речь идёт о 30–35 тыс. работников

175 ТЫС.
РАБОТНИКОВ ПРИ СССР

НО ГЛАВНОЕ В ДРУГОМ: БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА СТРОИТЕЛЬСТВО БАМА СТАЛИ СЧИТАТЬ НАПРАСНЫМ И БЕССМЫСЛЕННЫМ. ОДНАКО ИМЕННО ВРЕМЯ ВСЁ РАССТАВИЛО ПО СВОИМ МЕСТАМ: ЕСЛИ БЫ НЕ БАМ, ПОВОРОТ НА ВОСТОК, КОТОРЫЙ СДЕЛАЛА НАША СТРАНА, БЫЛ БЫ НЕВОЗМОЖЕН.

Перегон Северобайкальск — Тья

КОММЕНТАРИИ



Олег БЕЛОЗЁРОВ,
глава РЖД

Если бы не было БАМа, мы бы столкнулись с огромными трудностями — БАМ всегда приходит на помощь.

Для меня Байкало-Амурская магистраль — это пример человеческого подвига. Это исполинский проект, в котором каждый мог показать себя, в нём могли реализовать себя лучшие из лучших.

Это не только романтика, но и объединяющая идея. Настоящая работа на понятный результат. Это наполнение жизнью необъятных территорий.

Сегодня многое приходится делать заново. Поезда стали длиннее, мощнее и тяжелее. Да и природа готовит нам всё новые сюрпризы — вечная мерзлота оказалась не такой уж вечной.

Сейчас начат третий этап модернизации БАМа. Это ещё около 3 тысяч километров пути. И это будут не просто рельсы, а высокотехнологичная современная инженерная инфраструктура, дублёры самого длинного в России Северомуйского тоннеля, самого высокогорного Кодарского, самого восточного Кузнецовского и моста через Амур — самого длинного на магистрали. Колоссальный объём работ, и сроки самые сжатые.

Это станет новым заделом для будущих поколений.

БАМ
ВСЕГДА ПРИХОДИТ
НА ПОМОЩЬ



Геннадий ФАДЕЕВ,
первый президент РЖД,
полный кавалер ордена
«За заслуги перед
Отечеством»

В 1974 году я был начальником Нижнеудинского отделения Восточно-Сибирской железной дороги. Прочитав постановление о начале строительства БАМа, я понял, что нужно переезжать в Тайшет. И мы, 80 семей, двумя пассажирскими поездами туда и переехали.

Это было очень правильное и нужное решение — именно через нашу станцию проходили все грузы, всё то, что было необходимо тогда БАМу и его строителям.

Помню моменты, когда говорили, что БАМ — это дорога в никуда. Но так устроена наша огромная страна, что решающую роль играют железные дороги с гигантскими объёмами перевозок, а для этого нужна соответствующая инфраструктура.

Я лично знаю многих бамовцев, в том числе легендарных Ивана Варшавского и Александра Бондаря (А. Бондарь умер в 2021 году — прим. ред.). Мы встречались на 45-летие БАМа, обнялись втроём. Когда состоялась стыковка, Бондарь упал на колени и плакал — на разъезде Балбухта сошлись 3 тысячи километров! Эти люди — настоящие герои, на них всегда равнялись.



Иван ВАРШАВСКИЙ,
легендарный бригадир
монтёров пути, чья бригада
участвовала в «золотой
стыковке», Герой
Социалистического Труда

Что за люди бамовцы? Это избранные люди, это те, кто дерзнул принять участие в такой громадной стройке. Золотые люди. Приехав на БАМ, они изменили, перебороли свой характер, сумели принять климат — а вы представьте, каково было тем, кто приехал из южных краёв нашей страны сюда, на Север и Дальний Восток, где морозы доходили до -62°C ! Бок о бок трудились люди самых разных национальностей, со временем это переросло в дружбу.

Несмотря на все сложности, уезжали единицы — 99% остались до окончания строительства, а кто-то, как и я, живёт здесь уже 50 лет.

Кто один раз и навсегда принял такое решение — приехать и остаться в этих суровых местах, — это означает, что у него особый характер, и человек этот достоин звания настоящего бамовца.

ИСТОРИЯ СЕРВИСА НА ЖЕЛЕЗНЫХ
ДОРОГАХ РОССИИ:

**ОПЫТ ПРОШЛОГО —
В НАСТОЯЩЕЕ
И БУДУЩЕЕ**



Как железнодорожники прошлого заботились о клиентоориентированности и формировали дизайн впечатлений, не подозревая этого и даже не зная таких слов, — в уникальном материале, подготовленном на основе мастер-класса **Алексея Вульфо́ва, председателя Общества любителей железных дорог, историка и писателя, для слушателей Корпоративного университета РЖД.**

Железная дорога — центр притяжения

Итак, Царскосельская железная дорога. По замыслу того же Герстнера, это был своего рода туристический прогулочный аттракцион, немыслимый по степени влияния на людей той эпохи: 60 вёрст в час — это было изменение понятий о времени и пространстве! Газеты недаром писали: «Шесть-десять вёрст в час — страшно подумать!»

Если мы посмотрим на историю вокзала Павловска, то это начало сервиса дополнительных услуг. Павловск — это светское собрание: сразу у вокзала были задуманы фонтаны, роскошная архитектура, аллеи, а в 70-х годах позапрошлого века появился и театр. Там же сложилась, по сути, первая филармоническая концертная площадка в России для исполнения симфонической музыки. Между прочим, десять сезонов дирижировал не кто-нибудь, а Иоганн Штраус! Я видел архивы Царскосельской железной дороги: расходы «на музыку» составляли 4%, Штраусу в год платили по 22–27 тыс. рублей — огромная сумма в то время.

Кстати, Петербург, особенно его женская часть, был буквально влюблён в Штрауса, я видел примерно такое объявление: концерты бесплатно,

«...НЕТ ТАКОЙ СТРАНЫ В МИРЕ, ГДЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ БЫЛИ БЫ БОЛЕЕ ВЫГОДНЫ И ДАЖЕ НЕОБХОДИМЫ, ЧЕМ В РОССИИ, ТАК КАК ОНИ ДАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ СОКРАЩАТЬ БОЛЬШИЕ РАССТОЯНИЯ ПУТЁМ УВЕЛИЧЕНИЯ СКОРОСТИ ПЕРЕДВИЖЕНИЯ...»

ИЗ ЗАПИСКИ ФРАНЦА АНТОНА ФОН ГЕРСТНЕРА, ИНЖЕНЕРА, СТОЯВШЕГО У ИСТОКОВ СТРОИТЕЛЬСТВА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ, — НИКОЛАЮ I.

поезда — ежечасно. **И всё это удовольствие было за счёт железной дороги, которая могла себе такое позволить.**

По большому счёту, уже с тех пор сервисное предложение железной дороги носит комплексный и многообразный характер, то есть в рамках перемещения из пункта А в пункт Б предоставляется целый комплекс услуг, по-старорусски назовём эти услуги благополучательством. Другими словами, речь



Село Пушкино. Вокзал

не только буквальном сервисе, но о создании комфортных, облегчающих условий, помогающих не просто ехать, а вообще жить, когда человек обращается к услугам железной дороги.

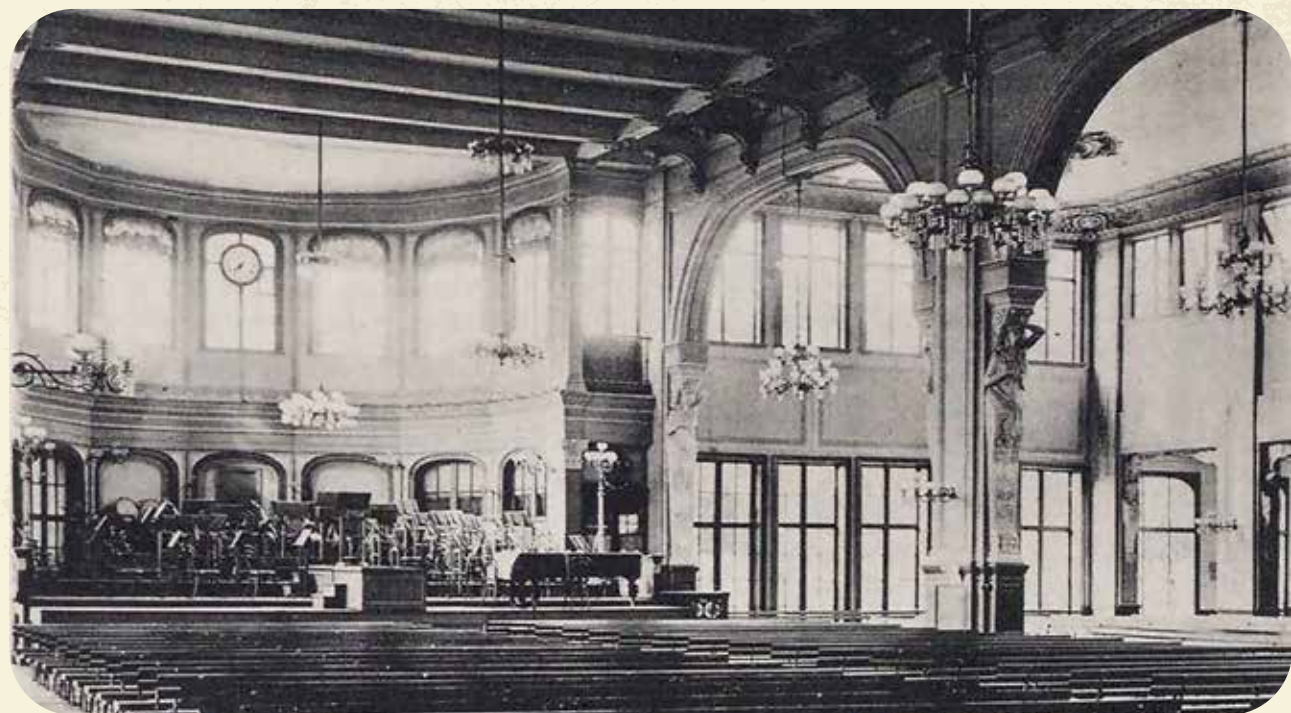
Вокзалы были центрами общественной жизни. И хочется сказать о не самом очевидном — **об озеленении**. С самого начала в концепции развития железнодорожного транспорта было заявлено озеленение полосы отвода, а это не только экология или красивый пейзаж — возле линии железных дорог устраивались «садики». В старых книгах прямо говорится, что лесополоса — это не только защита от снега и ветра, но и приятный вид для пассажиров. Не создание позитивного имиджа, как сейчас это принято называть, а, попросту говоря, чтобы у человека было хорошее настроение.

«Садик» — это не сленг и не просторечие, а термин того времени, непосредственная часть любой станции. На территории любого вокзала был запроектирован садик, причём это красивый проект, продуманный, «фигурный», часто — с мощёными дорожками. Пассажир в ожидании поезда мог там прогуляться, отдохнуть, насладиться видом.

Не стихийно, а по ранжиру

На классы делились не только поезда, но и вокзалы. Например, на Царскосельской дороге были вагоны «берлины» на 24 места, которые потом назывались «каретами»; «дилижансы» на 30 мест, позднее известные как «линейки»; шарабаны на 30 мест и «вагон» — по сути, вагонетка без крыши над головой. И кстати, была услуга перевозки экипажей, то же самое, что сегодня с автомобилями. Вы могли заказать перевоз своего экипажа и ехать в нём. Вообще на железной дороге много что связано с конными перевозками: поезд называли обозом, а «дышло», «кондуктор», «депо», «станция» — это слова из ямщицкого обихода.

С самого начала сервис на железных дорогах определялся не стихийно, а по ранжиру. Например, окраска вагонов с 1879 года: I класс — синий, II — жёлтый, III класс — зелёный, позднее появился IV класс — коричневый или серый (появился он с необходимостью перевозить массы людей, в том числе рабочий класс — отходников, или «питерщиков», которые ездили на работу в Санкт-Петербург). Русские — первый народ в мире, который для перевозки в IV классе стал делать спальные места: да, узкие, да, 106 человек в вагоне, да, неудобно и не очень удобно, но всё же можно спать, а переселенцам ехать до Сибири



Концертный зал в Павловске

недели три-четыре, так что без сна никак. В таких вагонах конструкторы предусматривали чаны для готовки каши, кипячения молока, увеличили проходы, чтобы в этом долгом пути могли играть дети.

И вот вам новое — хорошо забытое старое: сегодня в современных поездах тоже делают игровые помещения для детей.

Были, к примеру, пространства «для помещения дам, желающих оставаться исключительно в дамском обществе». В 1871 году был создан кресло-кроватный вагон, что было исключительно важно для длительных поездок при «сокращении больших расстояний».

С приходом к власти Александра II многое меняется на железной дороге, а изменения, безусловно, были нужны, ведь не всё было так радужно: известно письмо композитора Мусоргского, в котором он писал, что не поедет поездом, так как «на чугунке в пятницу замерзла барыня, в Петербург явился труп её».

Стали закупаться комфортабельные вагоны европейской постройки, правда, у них были значительные минусы: не было туалета и печи, не было

сквозного прохода, то есть в каждое купе вела отдельная дверь, как в карету. И потому в 1866 году Ковровские мастерские стали переоборудовать такие вагоны под наши нужды: появились тамбур и сквозной проход, печь и туалет, стены утеплялись, устанавливалась индивидуальная вентиляция в каждом купе.

Василий Шульгин, депутат Государственной Думы и один из тех, кто принимал отречение Николая II, в своих воспоминаниях писал, что **Россия в вопросах комфорта проезда на поездах давно опередила Европу — это позволил сделать русский габарит.**

Но что важно: сегодня, когда мы говорим о фешенебельных поездах того времени, о бунинском «подмосковном дачном поезде», о международном сообщении Петербург — Париж, Москва — Варшава — Берлин, нам нужно понимать, что процент перевозок по дорогам России был таким: из пяти долей от 3,5 до 4,5 — это III класс, остальное — I и II класс. Иначе говоря, такие поезда — это не «народное сообщение».

Ещё один пример масштабов сервиса того времени, правда очень дорогой, — семейное отделение — целый вагон для одной семьи, в котором одно-два купе предназначались прислуге, а остальные — для господ. Именно в таком вагоне

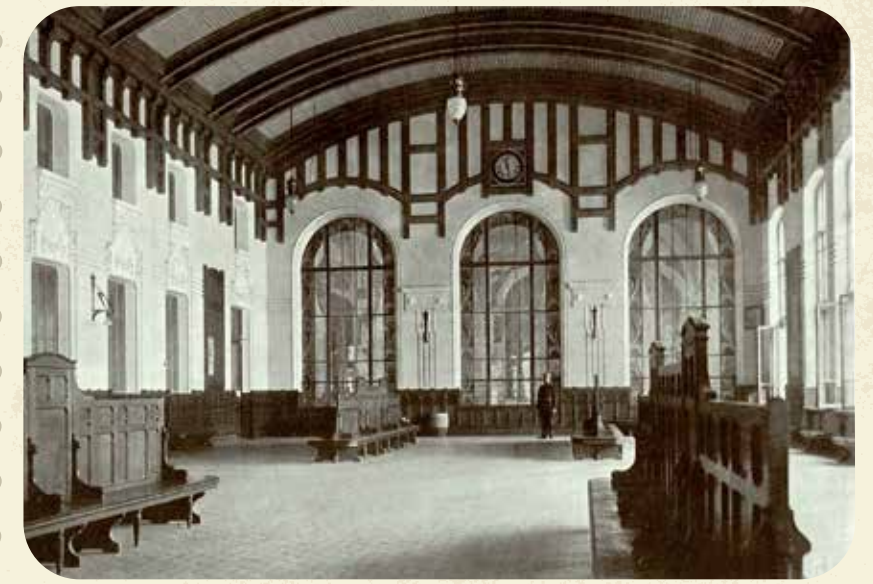
«с семейным отделением» персонаж пьесы А. Н. Островского «Таланты и поклонники» Великатов увез свою будущую любовницу и её мать. Нужно было заплатить за весь вагон, как если бы он был заполнен пассажирами первого класса. В сибирских поездах (сообщение между Москвой и Санкт-Петербургом с Владивостоком) были велосипед, гимнастические приборы, душ и ватерклозет. В купе уже были задвижки, предки кондиционера, подачу горячего воздуха можно было регулировать. Конечно, в третьем классе всё было иначе, но всё же любой мог получить тепло и туалет.

Залы ожидания на вокзалах тоже делились на классы, а было их три. Входы были отдельные, с билетами другого класса вас бы не пустили. Питание было организовано по-разному. На что хочу обратить внимание: да, в зале ожидания III класса были деревянные лавки, но какие они — ощутите эту эстетику! Как говорил Савва Иванович Мамонтов, железная дорога должна приучать глаз народа к красивому. И сам Мамонтов много для этого делал, он знал, что говорил! И недаром Ярославский, Казанский, Витебский, Рижский вокзалы — это шедевры архитектуры, шедевры культуры. **В старинных вокзалах бедный крестьянин человеком себя чувствовал!**

По традиции залы I и II класса всегда совмещались с буфетом. При этом дамская и мужская уборные предполагали не только туалет, а место, где можно привести себя в порядок, переодеться.

На платформе могло не быть вокзала, но всегда были навес, фонари и скамьи. Был перечень полустанков, на которых кондукторам запрещалось высаживать безбилетных пассажиров, чтобы они не замёрзли зимой.

На приход курьерских поездов приходили семьями: железная дорога была очень привлекательна для дачников чеховского типа, могли устроить пикник, любоваться поездами, охотно посещали вокзальные рестораны и буфеты.



Витебский вокзал. Зал III класса. Альбом гражданских сооружений Московско-Виндаво-Рыбинской железной дороги

Теофиль Готье,
из книги
«Путешествие в Россию»

«В стране, где термометр не раз за зиму опускается по Реомюру до 30–32 градусов ниже нуля, устройство железнодорожного поезда не должно походить на то, чем довольствуются в умеренном климате. Русский поезд состоит из нескольких сцепленных вагонов, сообщающихся между собою через двери, которые по своему усмотрению открывают и закрывают пассажиры. Каждый вагон образует нечто похожее на квартиру, которую предваряет прихожая, где складывают ручную кладь и где находится туалетная комната. Это предварительное помещение выходит непосредственно на окружённую перилами открытую площадку вагона, куда снаружи можно подняться по лестнице, безусловно более удобной, чем наши подножки. Полные дров печи поддерживают в вагоне температуру 15–16 градусов. На стыках окон фетровые валики не пропускают холодный воздух и сохраняют внутреннее тепло. Как видите, в январе вы путешествуете из Санкт-Петербурга в Москву не в такой уж арктически ледяной атмосфере, а ведь одно упоминание об этом холоде заставило бы парижанина вздрогнуть и застучать зубами».



Вагон-столовая в «Сибирском экспрессе»



Буфет на вокзале ст. Кострома

Кстати, буфеты и рестораны были оборудованы под быстрое обслуживание пассажиров пришедших поездов. Ещё в дореволюционное время был сервис обслуживания пассажиров в части доставки питания. В начале XX века в поездах стали разносить горячие обеды, в том числе и пассажирам III класса.

О просвещении благодаря железным дорогам

Сервис, который, казалось бы, никак не связан с деятельностью железнодорожного транспорта, — просвещение. Речь о вокзальной книготорговле. К примеру, в киоске на Варшавском вокзале Петербурга продавались книги на 18 языках! Кроме того, правила требовали, чтобы обязательно продавалась дешёвая просветительская литература нравственного содержания для детей стоимостью не более пяти копеек. Это сказки



Книжный киоск на бывшем железнодорожном Варшавском вокзале в Санкт-Петербурге

Пушкина издательства Суворина, стихи русских поэтов, духовная литература. Вместе с этим можно было купить и серьёзную литературу, словари, толстые журналы — «Современник», «Отечественные записки», газеты. Недаром чеховские дачники «гнездились» в вокзальных буфетах.

На любой станции можно было приобрести открытки серии «Сердечный привет с дороги», и это фиксировало внимание человека на двух вещах: первое — на железной дороге, как она хороша и современна, а второе — на своей родине. Это было своеобразное средство познания отечества, причём средство эстетическое: на открытках были изображены достопримечательности городов, в которых многие никогда не бывали.

Кстати, одним из колоссальных новшеств в сервисных услугах была почта. **Железные дороги изменили у людей представление о времени и пространстве не только из-за скорости движения, но и из-за скорости доставки почты.** Письмо можно было опустить прямо в специальный ящик в почтовом вагоне, и через 4–5 суток оно приходило бог знает как далеко — тогда это было невероятно.

И если уж говорить о просвещении, то нельзя не вспомнить путеводители по железным дорогам России, для создания которых проводилась огромная краеведческая работа.

Путеводитель по Владикавказской дороге за 1915 год, созданный Григорием Москвичом, рассказывает о том, что туристические поезда были уже тогда — были варианты экскурсионных маршрутов сезона май–сентябрь 1915 года, причём проезд в таких поездах — это комфортабельные спальные вагоны I и II класса.

Беспересадочное сообщение

Для нас обыденная вещь — беспересадочное сообщение, а оно начало вводиться только в 1870-х годах. Сами российские пространства к этому побудили. Но маршрутных табличек на вагонах поначалу не было, они появились только в 10-х годах XX века.

Расписание составлялось с подвязкой не более двух часов ожидания пассажира. Это требовали и правила, чтобы на стыковых станциях разница между прибытием



Открытка серии «Привет с дороги»

и отбытием поезда не превышала двух часов. Это называлось «согласованные поезда». Поездов всегда было два, дневной и ночной, и хотя бы один из них должен быть согласован под пересадку. То есть логистика пассажирских перевозок была учтена с первых дней после появления узловых станций.

Стоянки поездов были не такими большими, как обычно о них пишут. Во время таких стоянок обеспечивалось питание пассажиров, менялся паровоз.

Сервис в грузовом комплексе. Некоторые акценты

Первые товарные вагоны были 4-осными и были рассчитаны на большую грузоподъёмность — с самого начала дорога была ориентирована на большие грузопотоки. Если почитать воспоминания Павла Петровича Мельникова, можно увидеть, как скрупулёзно расчёт перевозок грузов по будущей Петербурго-Московской магистрали — буквально до каждой головы скота!

Вагоны были ориентированы на перевозку самых разных грузов, было очень много частного вагонного парка, принадлежавшего определённым изготовителям: производителям пива, молока и т. д. Это было время бурного развития капитализма в России. Уже тогда перевозили нефтепродукты, а также кислоты, вина, были и вагоны-ледники для перевозки скоропортящихся продуктов. Например, сибирское масло с Алтая возили в Данию, Германию — такой был спрос! Такие вагоны заполнялись льдом с добавлением специальных элементов, через каждые 200–300 вёрст были льдопункты,



Уральская горнозаводская железная дорога

на которых грузился свежий лёд, а предыдущий таял и выходил через специальные желоба.

Меня поражает эстетическое качество грузовой инфраструктуры, когда пакгаузы становились произведениями искусства!

Кстати, была создана специальная инфраструктура перевозок нефтепродуктов, существовали нефтяные склады: железная дорога не ждала, пока прибегут и будут просить перевезти нефть, нет, она сама активно шла к перевозчику! Обязательно учитывалась логистика перевозок — развитие грузоперевозок шло в едином комплексе с морскими и речными перевозками.

Благодаря реформе Сергея Витте тариф «повернулся лицом» к грузоотправителям, он был очень чётким, единым для всей Российской империи. Дома, открыв справочник, вы с точностью до копейки могли просчитать, сколько будет стоить ваш проезд от Сызрани до Хабаровска

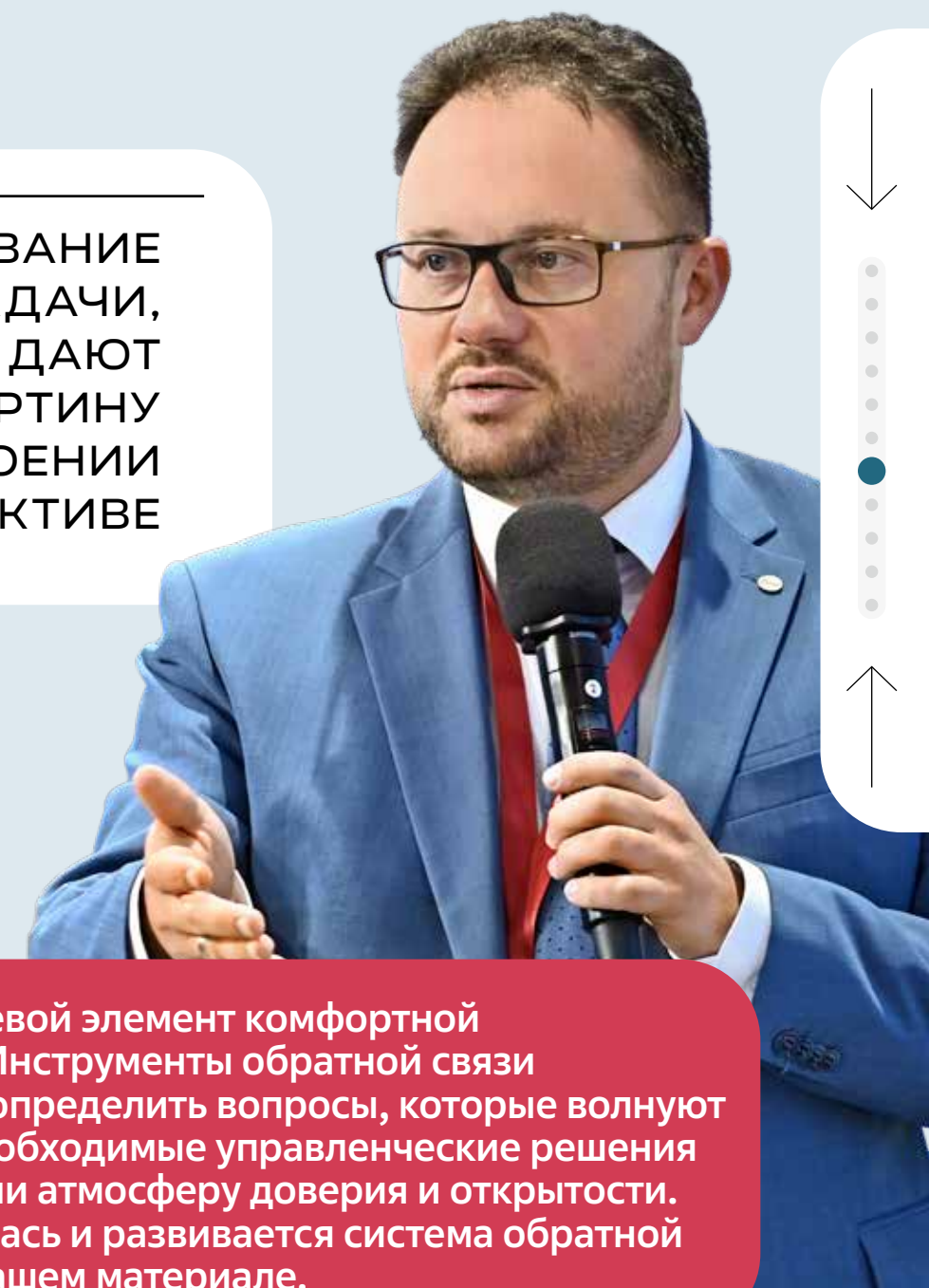
в таком-то классе. Так же и с отправкой грузов: **тарифы были разработаны таким образом, чтобы стимулировать грузоотправителей**, в первую очередь хлеба, каменного угля, различной промышленности, к отправке именно по железной дороге. Максимально упростился процесс отправки: товарная контора — стук в окно — «Мне нужно перевезти тележку глиняных горшков в Петербург» — «Давайте конечно!»

... Рассказывать можно ещё и ещё — один журнальный материал не охватит всех тонкостей и достижений железнодорожной отрасли позапрошлого века. Но что нужно знать точно: когда в нашей стране начались глобальные исторические события — революция и после — уже тогда была обеспечена широкая инфраструктура сервисных предложений грузоотправителям и пассажирам. Мы должны понимать, что любые разговоры об отсталости «этого государства» не соответствуют действительности, хотя было над чем работать, но тем не менее... Нам есть, чему учиться у наших предков, конечно, если мы настоящие железнодорожники, потому что без знания опыта прошлого мы просто дилетанты. 📖

Начальник Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД»

СТАНИСЛАВ СУГАК

КАЖДОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ
РЕШАЕТ СВОИ ЗАДАЧИ,
А ВМЕСТЕ ОНИ ДАЮТ
ПОЛНУЮ КАРТИНУ
О НАСТРОЕНИИ
В КОЛЛЕКТИВЕ



Обратная связь — ключевой элемент комфортной корпоративной среды. Инструменты обратной связи позволяют оперативно определить вопросы, которые волнуют работников, принять необходимые управленческие решения и поддержать в компании атмосферу доверия и открытости. О том, как сформировалась и развивается система обратной связи в компании, — в нашем материале.

Традиции диалога

📖 **2024 год объявлен в компании Годом железнодорожных традиций. Можно ли говорить, что возможность обратиться к руководителю и получить ответ — это одна из традиций отрасли?**

☰ Диалог с работниками на железных дорогах существовал всегда. Меняется только форма, а суть остаётся прежней. Например, когда-то

на предприятиях были специальные ящики «Для предложений». Теперь вместо этого появилась цифровая система обратной связи — это опросы, онлайн-приёмная руководителя, горячая линия по социально-кадровым вопросам. Инструменты размещаются как на наших собственных ресурсах, так и на внешних онлайн-площадках.

Онлайн-приёмная руководителя и горячая линия — это возможность оперативно дать ответ работникам. А для того чтобы получить их мнение по ключевым вопросам работы с персоналом, мы используем исследования.

📖 **Как такие исследования проводятся?**

☰ Систематически работа в этом направлении в компании ведётся с 2010 года. Стратегию наших действий в области социологических исследований определяет заместитель генерального директора, курирующий весь социально-кадровый блок компании, и Департамент управления персоналом.

С 2020 года отвечает за это направление Центр бренда работодателя и развития человеческого капитала (ЦБР). Именно ЦБР координирует корпоративные исследования в компании — мы занимаемся их организацией, аналитикой, подготовкой отчётов, выводов и рекомендаций. При этом понятно, что основной фокус внимания сконцентрирован на региональном и линейном уровнях, всю работу по проведению опросов и анализу данных берут на себя Центры оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики, находящиеся в составе железных дорог.

📖 **Станислав, как изменился процесс проведения исследований за последние годы?**

☰ В первую очередь мы ушли от бумажных анкет. Все опросы проводим в цифровом формате. В зависимости от поставленных задач используем разные типы исследований. Они могут быть как корпоративные — для всех работников компании, так и локальные — характерные для отдельных регионов, подразделений или профессий. Кроме того, мы используем количественные и качественные методы исследований. В нашем арсенале инструментов есть и анкетный опрос, и экспертное интервью, и фокус-группы.

Каждый метод исследований решает определённые задачи, а вместе они дополняют друг друга и дают максимально полную картину о настроении в коллективе, о лояльности работников компании, об их мотивации. Также благодаря исследованиям мы можем узнать мнение сотрудников о рабочих процессах и получить предложения по их совершенствованию.

Это принципиально отличает современный подход к обратной связи. Он позволяет объективно оценивать ситуацию и принимать

решения централизованно — как в рамках подразделения, так и в масштабах всей компании.

Например, в начале весны мы провели опрос о наших железнодорожных традициях и дополнили направления работы на текущий тематический корпоративный год. Материалы исследования стали основой для разработки проектов на IV Форуме по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин РЖД в Новосибирске в июне 2024 года.

Ещё один опрос — по итогам празднования 50-летия начала строительства БАМа — помог нам собрать предложения и пожелания работников и ветеранов магистрали по организации 55-летнего юбилея.

📖 **Как рождается проблематика исследований? О чём чаще всего спрашиваете работников?**

☰ Любой опрос мы проводим с конкретной целью — узнать, что и как можно сделать лучше в работе с персоналом. Для этого сначала собираем предложения по проблематике и актуальным темам от подразделений и формируем ежегодный план исследований. Дублирующиеся темы объединяем, минимизируя нагрузку на работников.

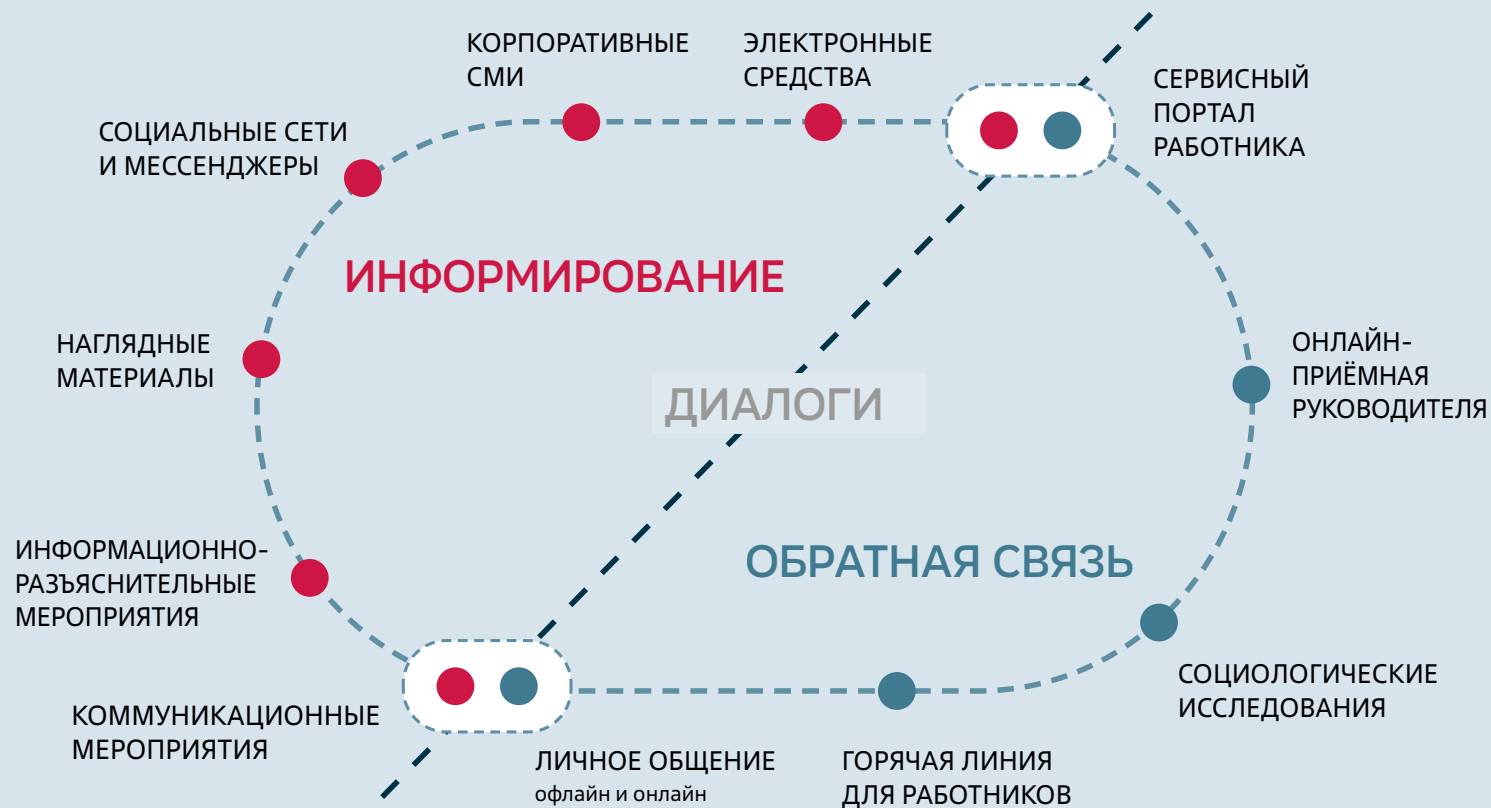
Есть темы, которые мы изучаем из года в год. По сути, сопровождаем реализацию значимых для компании проектов. Среди них программа «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития», целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД», улучшение условий труда женщин, концепция здорового образа жизни, противодействие коррупции и многие другие.

Помимо плановых исследований, мы оперативно реагируем на текущую ситуацию в компании и по необходимости организуем дополнительные опросы. Это помогло нам выяснить, например, какие темы обучения актуальны в компании, какое мнение у работников о конкурсе железнодорожных династий, о брендированной одежде и так далее.

Кроме того, стараемся формировать опросы адресно, чтобы один и тот же работник не принимал в них участие несколько раз подряд. Всегда помним, что социологические исследования — это полезный инструмент, который помогает принимать управленческие решения и может принести большую пользу.

В 2023 году генеральный директор компании утвердил документ, который регламентирует проведение опросов персонала в РЖД — здесь мы аккумулировали весь накопленный опыт в сфере проведения исследований, а также учли возможности, которые дают нам новые

ЭКОСИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ РЖД



ИНСТРУМЕНТЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Онлайн-приёмная руководителя на Сервисном портале

Здесь каждый работник может напрямую обратиться к руководителю своего подразделения. При этом он может оценить ответ на своё обращение и при желании обратиться к вышестоящему руководству. В 2023 году в онлайн-приёмную пришло 3770 обращений, каждое из них позволило решить проблему конкретного работника.

Раздел «Активный работник» на Сервисном портале

Позволяет пользователям выдвигать свои идеи или поддерживать предложения коллег, принимать участие в голосованиях.

Горячая линия для работников ОАО «РЖД» по социально-кадровым вопросам

Бесплатный телефонный номер: 8-800-100-1520 круглосуточно принимает обращения работников. Ежегодно на горячей линии обрабатывают около 40 000 обращений, причем на 90% из них ответ даётся оператором в режиме реального времени.

цифровые инструменты. В общей сложности за год мы проводим больше 30 корпоративных и 150 локальных исследований. В них вовлечены в среднем 560 тысяч человек. Это огромный массив данных.

И конечно, особое место занимает наше главное ежегодное исследование об удовлетворённости персонала работой в компании. В этом году его прошло рекордное количество работников — 222 тысячи 409 человек! Такие большие цифры опрошенных нам нужны для того, чтобы дать объективную картину по каждому предприятию, которых у нас более 2 тысяч.

О руководителе и лояльности к компании

Расскажите подробнее об этом исследовании — почему оно является главным для вас?

Исследование позволяет определить важный показатель — индекс удовлетворённости работников компании. Буквально измерить его. Это один из пяти целевых параметров Программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД» до 2025 года, главного документа по работе с персоналом. Индекс рассчитывается по 14 факторам, среди которых соблюдение работодателем социальных гарантий, атмосфера в коллективе, организация обучения в компании, социальный пакет, заработная плата и другие. Каждый участник опроса оценивает значимость фактора для него и насколько он им доволен. В итоге мы можем отследить, в правильном ли направлении двигаемся, насколько эффективна наша политика в области работы с персоналом.

Проводя такой мониторинг из года в год, мы обнаружили ряд закономерностей, которые применяем на пользу компании. В частности, выявили прямую связь между лояльностью к руководителю и к компании. Как правило, если рекомендуют руководителя, то рекомендуют компанию и наоборот. Кроме того, мы увидели, что в тех подразделениях, где больше работников, соблюдающих принципы корпоративной культуры, выше лояльность и меньше увольнений.

Как используются результаты исследований?

Аналитика по итогам наших исследований помогает принимать меры, чтобы поддерживать благоприятный климат в коллективе, снижать текучесть кадров и повышать мотивацию работников.

Каждое исследование проводится ради конкретных управленческих решений. На основании всех данных мы составляем аналитические отчёты, выкладки.

30 КОРПОРАТИВНЫХ
и **150** ЛОКАЛЬНЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ
ПРОВОДИТСЯ ЗА ГОД

В НИХ ВОВЛЕЧЕНЫ В СРЕДНЕМ

560 ТЫС.
ЧЕЛОВЕК

На предприятиях с ними работают Центры оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики.

Нам нужно рассказать руководителям компании об итогах опроса просто и понятно. Для этого мы используем все возможные каналы: проводим конференции по обмену опытом, публикуем в корпоративных СМИ и соцсетях, размещаем в системе «Рабочее место руководителя по работе с персоналом». Это система, которая позволяет любому руководителю видеть у себя на дашборде в режиме реального времени вместе с основными данными по персоналу — текучесть, укомплектованность — и результаты исследований.

По итогам опросов на предприятиях формируются конкретные планы действий. Эти мероприятия утверждаются и реализуются. Именно поэтому мы призываем, чтобы все подразделения включались в прохождение опроса. Чем больше респондентов, тем точнее будут данные, которые получит руководитель. А значит, он сможет адресно выстроить свою работу с персоналом.

Приведу два совершенно разных примера. В первом случае компания провела опрос о линейке спецодежды, и в результате доработала её. В новой коллекции появились клапаны для вентиляции воздуха, ремешки для подгонки одежды по размеру, футболки и бейсболки для работы в жаркую погоду. Во втором случае в 2023 году в РЖД, в том числе по результатам опроса трудовых коллективов, провели третью, внеплановую, индексацию заработной платы. И каждое такое решение — это ещё один шаг к позитивным переменам.

МЫ НЕ ПОШЛИ НА ПОВОДУ У МОДЫ И НЕ ИЗМЕРЯЕМ УРОВЕНЬ СЧАСТЬЯ

Многие компании измеряют уровень счастья. Счастливы ли железнодорожники? Каков уровень счастья в компании? Какая самая счастливая дорога или дирекция?

Мы не пошли на поводу у моды и не измеряем уровень счастья. Это очень субъективное ощущение, и оно далеко не всегда связано именно с работой. Как работать с полученными ответами, как перевести их в практическую

плоскость? Опыт коллег, которые занимаются подобными исследованиями, показывает: независимо от того, что ответит работник, счастлив ли он в данный момент или не очень, для него в ближайшее время ничего не поменяется. Станет ли он счастливее от этого? Точно нет. Потому что многие уже отказались от подобных исследований. А мы в опросах измеряем показатели, на которые понимаем, как влиять.

Как планируете в дальнейшем развивать систему корпоративных социологических исследований?

Мы постоянно стремимся повышать эффективность исследований, поэтому не просто анализируем данные по подразделениям, но и учитываем особенности разных регионов, отдельных профессий и многое другое. Стали проводить опрос в середине года, а не в конце, чтобы получить результаты к бюджетной кампании и адресно заложить средства на будущий период именно на улучшение «красных зон» на конкретных предприятиях.

КАЖДОЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОВОДИТСЯ РАДИ КОНКРЕТНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Совершенствуем короткие форматы опросов, так называемые пульс-опросы, чтобы работникам было удобнее их проходить.

В тех подразделениях, где отмечаем положительную динамику, изучаем, какие мероприятия повлияли на это, и закладываем их в наши планы. Включаем в образовательные программы Корпоративного университета РЖД раздел по работе с результатами социологических исследований и их применению в управленческих решениях.

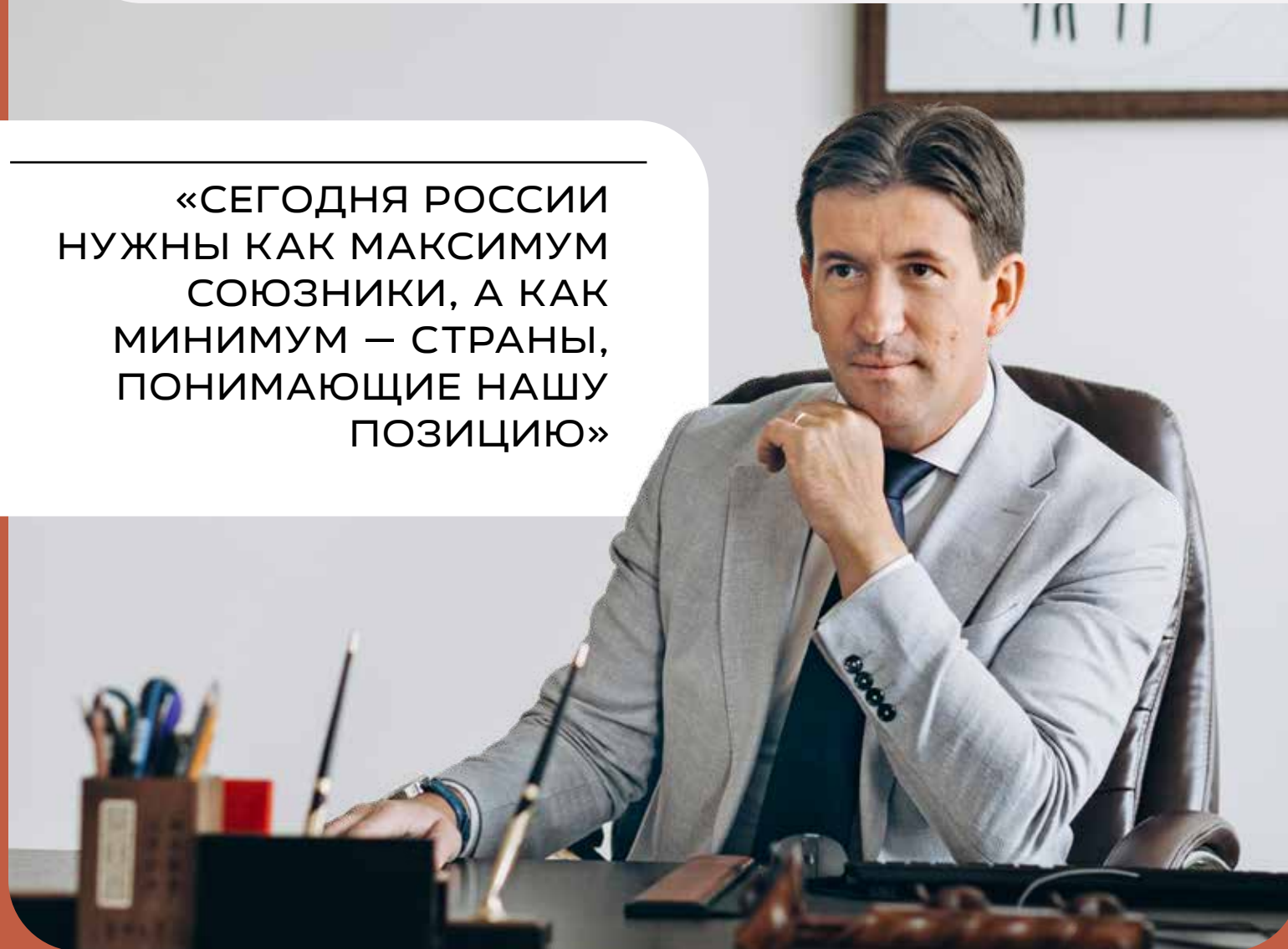
Мы получаем большой объём данных, и его сложно обработать вручную. Поэтому мы уже второй год применяем возможности искусственного интеллекта для анализа открытых ответов работников. Это позволяет нам сэкономить человеческие ресурсы и драгоценное время. В дальнейшем планируем использовать искусственный интеллект не только для обработки данных, но и для выработки решений на административном уровне. Например, предполагаем, что со временем начнём строить прогнозные модели в части кадровых показателей, основываясь на социологии и других факторах.

Мы смотрим на то, как организована работа с социологическими исследованиями в других крупных компаниях нашей страны, знакомимся с коллегами, получаем важный интересный опыт. И всегда свои усилия направляем на то, чтобы сделать жизнь каждого конкретного работника компании лучше.

Директор Института Китая и современной Азии РАН

КИРИЛЛ БАБАЕВ

«СЕГОДНЯ РОССИИ
НУЖНЫ КАК МАКСИМУМ
СОЮЗНИКИ, А КАК
МИНИМУМ — СТРАНЫ,
ПОНИМАЮЩИЕ НАШУ
ПОЗИЦИЮ»



О том, почему без России страны-участницы БРИКС не смогут договориться, а также об эволюции этого объединения развивающихся экономик, — в интервью Кирилла Бабаева, директора Института Китая и современной Азии РАН, зампреда президиума научного совета Национального комитета по исследованию БРИКС.

Драйвер развития Глобального Юга

С чего началась история БРИКС? Какими были задачи и цели стран, которые поняли, что им нужно такое объединение?

История началась с объединения крупнейших развивающихся экономик. С одной стороны, они чувствуют себя достаточно крупными и хотят, чтобы их голос был услышан на международной арене, а с другой — понимают, что западный мир диктует свои правила игры в экономике и геополитике, а этим правилам необходимо что-то противопоставлять. И делать это легче вместе, чем по отдельности.

В 2006 году появился БРИК — межгосударственное объединение Бразилии, России, Индии и Китая, в 2009 году в Екатеринбурге состоялся его первый саммит. Чуть позднее к форуму присоединилась Южная Африка, так появился акроним БРИКС. Объединение, созданное по инициативе четырёх стран, развивалось постепенно, теперь стран-участниц десять (на момент подготовки материала — *прим. ред.*).

Тогда ещё не было понятия Глобального Юга, но сейчас ясно, что он заслуживает своего важного места в мировой экономической, финансовой, логистической и политической системах. Поэтому решение объединиться — очень логичное, рано или поздно это всё равно бы произошло.

Сегодня БРИКС выступает от имени Глобального Юга, при этом интересно, что Россия, не являясь частью Юга, является одним из драйверов развития объединения. И это большая победа нашей дипломатии — фактически мы сумели возглавить движение Глобального Юга и, более того, делаем очень много, чтобы оно превратилось в «антизапад»: многими в мире БРИКС воспринимается именно так. Безусловно, нашей внешней политике это очень выгодно.

Так было задумано изначально?

Думаю, что нет. Россия и Китай понимали, что речь идёт о некоем противостоянии с Западом, но противостоять ему не собирались ни Бразилия, ни Южная Африка, ни Индия. Они и сейчас

не хотели бы вступать в какое-то противостояние, но Запад сам формулирует своё отношение к БРИКС — и это отношение негативное. Запад выстраивает железный занавес с Глобальным Югом, самым влиятельным выразителем интересов которого становится БРИКС.

Причём БРИКС не является организацией как таковой — это форум, межгосударственное объединение.

Всё так: БРИКС растёт и приобретает всё большее значение, но он пока не формализован. С одной стороны, это облегчение для участников: им не нужно проводить процедуры вступления, ведь если вступаешь в международную организацию, то необходимо голосование парламента, подпись главы государства. Одним словом, это формальная процедура, требующая ратификации. А в БРИКС можно вступить буквально росчерком пера, для этого не нужны официальные согласования.

С другой стороны, у этого есть свои минусы: официальная организация даёт гораздо больше возможностей по координации, можно больше всего сделать, когда процесс формализован, как это, например, происходит в Шанхайской организации сотрудничества.

БРИКС — ЭТО ВОЗМОЖНАЯ АЛЬТЕРНАТИВА СОЗДАНИЯ НОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Получается, и выйти из БРИКС не составит труда?

Строго говоря, так как нет никаких официальных процедур, это так и есть. Другой вопрос, что пока не было прецедентов — ещё никто не выходил. Был случай, когда отказывались выйти, хотя ранее подавали заявку — речь об Аргентине.

Я не исключаю, что при расширении состава участников БРИКС внутренние трения будут усиливаться, потому что у стран, входящих в объединение, не только много общего, но и немало различий и противоречий между собой на двустороннем уровне. А чем больше спорных моментов, тем острее встанет необходимость выработки процедуры принятия решений: когда вас трое-четыре за столом, договориться и принять решение существенно легче, чем когда вас десятеро и у каждого свои соображения.

Время выбора

К слову о соображениях. Цели БРИКС в момент его появления и сейчас — насколько они трансформировались? Какие-то из них были достигнуты или они просто глобально изменились, как и сам мир?

Мир действительно изменился и продолжает меняться, поэтому очень сложно формулировать цели и задачи на долгосрочный период, особенно если мы говорим о международных отношениях. Когда зарождался БРИКС, ситуация в мире была не в пример стабильнее, существовала достаточно устойчивая система международных отношений, и, несмотря на все противоречия между великими державами, она вполне успешно функционировала.

Сегодня мы живём в мире, в котором не существует устойчивой системы международных отношений, то есть общепринятого баланса интересов великих держав. У западного блока, у России, у Глобального Юга — у всех своё понимание. И пока эти точки зрения не будут сведены к некоему компромиссу, новая система международных отношений выстроена не будет. В условиях, когда её нет, все стремятся каким-то образом закрепить свою позицию, найти союзников. Этим и объясняется интерес к БРИКС. Странам Глобального Юга не хочется быть в безвоздушном пространстве в условиях, когда крупные страны конфликтуют между собой. Они хотели бы оставаться в некотором отдалении от любых конфликтов — это естественно. Но в то же время они стремятся закрепить свои интересы, быть воспринятыми всеми крупными игроками.

Сегодня БРИКС сложно превратить в полноценную политическую организацию, потому что входящие в неё страны — например, Индия, Южная Африка — очень активно взаимодействуют с Западом, и им, конечно, не хочется это взаимодействие нарушать: они понимают, что если они войдут, по сути, в политический блок с Китаем и Россией, то их втянут в противостояние. Они бы хотели, чтобы БРИКС продолжал оставаться организацией, которая занимается проблемами региональной безопасности, гуманитарного и экономического сотрудничества, логистики и так далее.

Делать это всё сложнее и сложнее: сегодня мир очень быстро распадается. Все стороны этого гигантского противостояния стремятся поставить малые страны перед выбором: либо с ними — либо с нами. США и Европа наиболее активно давят на страны развивающегося мира: «Мы не будем оказывать гуманитарной помощи, если вы будете сотрудничать с Россией» — я видел такие заявления официальных лиц в прессе. И это заставляет неприсоединившиеся страны делать свой выбор. Кто-то его делает в пользу БРИКС, а значит, БРИКС предстоит выработать свои стратегические планы, исходя из новой обстановки.

Держать нейтралитет не вариант?

Самое сложное на свете — это держать нейтралитет в условиях, когда конфликтуют крупные державы. К примеру, твои банки либо работают с Россией, либо не работают. Ты либо присоединяешься к санкциям, либо не присоединяешься. Третьего не дано.

Например, приходит бумага из Госдепартамента или из американского посольства, где написано, что вы не можете покупать российскую сельскохозяйственную продукцию. Следовать этому или нет? Вроде как независимая страна — но нужно решать. И это делает нейтралитет невозможным.

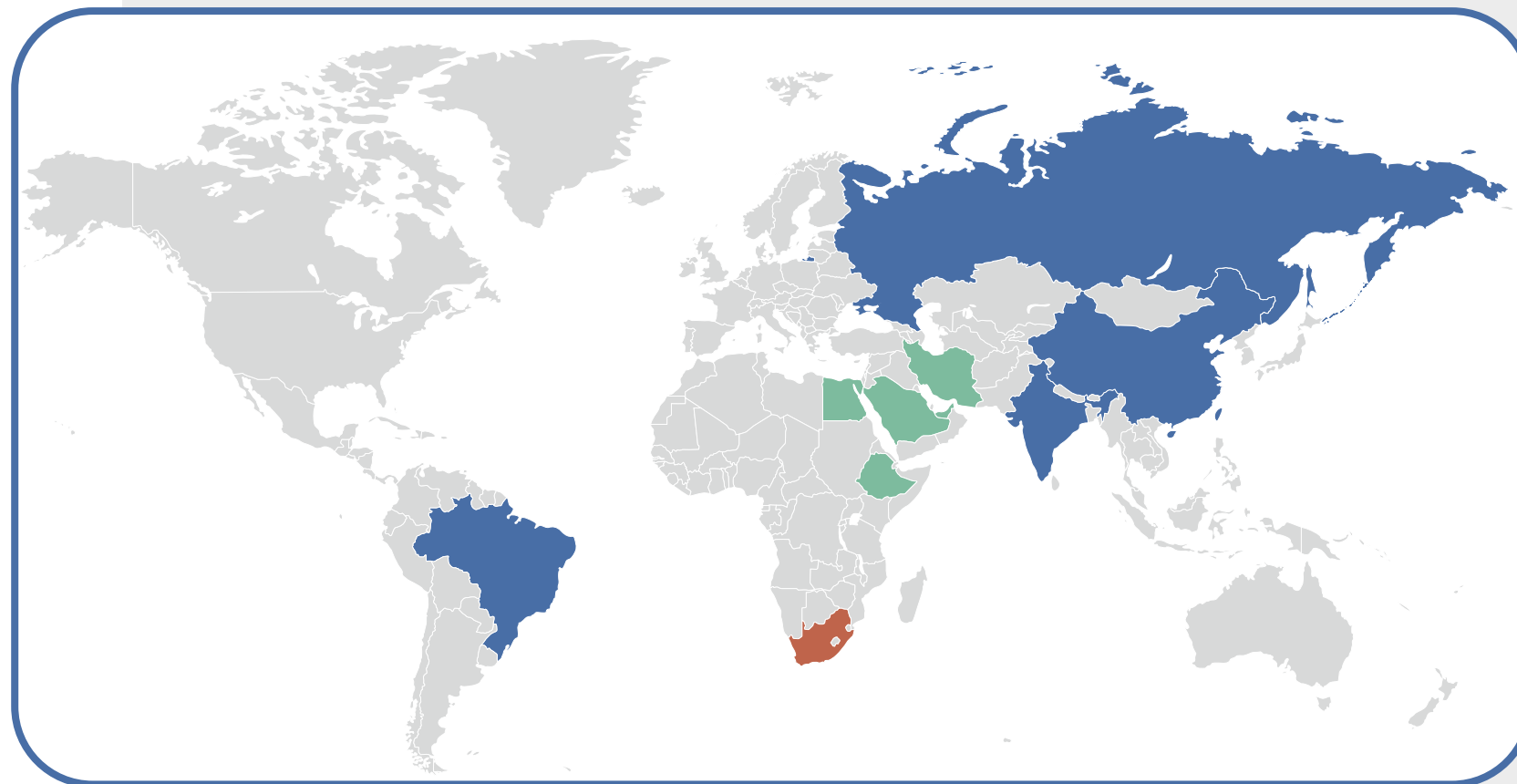
В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ БРИКС МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ ООН

Тогда изъявление желания вступить в БРИКС — это своего рода позиция. И если говорить о таких громких заявлениях, то это, конечно, Турция.

На мой взгляд, это некий троллинг Соединённых Штатов Америки, потому что они вынуждены сидеть и смотреть на это.

Хитрый Эрдоган?

Да, он таким образом выстраивает свою политику взаимоотношений с Западом: смотрите, мы независимы, поэтому относитесь к нам очень внимательно, ведь мы в любой момент можем уйти в противоположный блок. Турция долгое время хотела войти в Европейский Союз, у неё это не получилось, причём, по всей вероятности, уже и не получится. А теперь, начиная дискуссию о вхождении в БРИКС, Анкара делает демонстрационный шаг в отношении ЕС.



СТРАНЫ БРИКС (BRICS)

2006 год Создан БРИК
Бразилия (B — Brazil)
Россия (R — Russia)
Индия (I — India)
Китай (C — China)

2011 год Присоединилась:
ЮАР (S — South Africa)

2024 год Присоединились:
Египет
Иран
ОАЭ
Саудовская Аравия
Эфиопия

В 2023 ГОДУ ДОЛЯ ВВП СТРАН БРИКС, ПО ДАННЫМ ВСЕМИРНОГО БАНКА, СОСТАВЛЯЛА

26%

70% ВКЛАДА В ОБЩИЙ ВВП БРИКС ОБЕСПЕЧИВАЛ КИТАЙ, ИНДИЯ — 13%, РОССИЯ — 8%, БРАЗИЛИЯ — 7%, ЮАР — 2%

НА ГОСУДАРСТВА БРИКС+ ПРИХОДИТСЯ

46%

НАСЕЛЕНИЯ ЗЕМЛИ (ВСЕГО — 8,1 МЛРД)

По данным «ТАСС-Досье»

М **А как вы сами к этому относитесь? Другими словами, в октябре, на саммите, вы ждёте, что Турция станет полноправным членом БРИКС? ***

... Я не слышал информации об официальной заявке — это во-первых. Пока это только заявления. Во-вторых, всё-таки должно пройти какое-то время, потому что требуется согласование всех десяти членов форума БРИКС, а главное, мне кажется, турки сейчас сами не будут спешить с этим, они изучают реакцию Штатов, смотрят, чем БРИКС может быть им полезен.

Кстати, о чём мы говорили ранее: им очень облегчает жизнь то, что БРИКС не является официальной организацией, а значит, согласования НАТО и других организаций, в которых состоит Турция, им не нужны.

ООН устарела?

М **Но формализация, на ваш взгляд, всё-таки нужна?**

... Сложно сказать однозначно. Я считаю, что формализация необходима, потому что форум расширяется, следовательно, позиции его членов необходимо приводить к общим решениям. Что делать, если девять стран выскажутся за, а одна — против? Должна быть процедура, а её нет.

Сейчас приходится либо откладывать вопрос и не принимать вообще никакого решения, либо идти и эту страну всем коллективно уговаривать, либо каждый раз придумывать новые схемы. Это весьма сложная задача.

Необходим устав, куда можно заглянуть и понять, каким образом в данной ситуации нужно себя вести. Должен быть секретариат, который организует встречи и текущую деятельность между саммитами. Должна быть процедура принятия новых членов, то есть всё то, что характеризует международную организацию. Так у неё больше шансов остаться жизнеспособной и противостоять давлению со стороны западных стран, ведь оно неизбежно будет нарастать. Чем больше будет расширяться БРИКС, тем больше будет нарастать давление. Мы видели это на примере последнего расширения: собирались принять шесть новых стран, потом их вдруг оказывается пять, затем Саудовская Аравия сомневалась некоторое время.

Давление будет нарастать, и, чтобы ему противостоять, нужна процедура, нужен институт. Без института никакая организация никогда не превратится в полноценный механизм принятия решений.

М **Если это произойдёт — формализация БРИКС, — то противостояние обозначится ещё резче.**

... Считаю, что в долгосрочной перспективе БРИКС вполне может заменить Организацию Объединённых Наций, потому что на сегодняшний день функционирование ООН выстроено таким образом, что она не может принимать никаких стратегических решений в области безопасности и геополитики. Все решения блокируются либо Россией, либо США. Это патовая ситуация, в которой не может быть выстроена никакая международная безопасность. В то же время мировая экономическая и финансовая система целиком контролируется странами Запада. В этой связи очень сложно говорить о равноправии и справедливости.

БРИКС вполне может стать некой альтернативой для создания новой инфраструктуры международных, экономических, финансовых, гуманитарных и политических отношений.

Всё-таки ООН была создана в 1945 году в совершенно других реалиях и при совершенно иной системе международных отношений. Прошло много лет, она нуждается в реформировании, но реформировать её непросто — для этого нужно согласие всех членов организации. Значит, возможно, на каком-то этапе она будет нуждаться в замене.

М **Первое, что на это приходит в голову, — в БРИКС буквально количественно меньше стран.**

... Пока. Но это изменится, если страны БРИКС покажут всему миру, что они могут успешно решать важные вопросы, например, создадут систему платежей, которая никак не будет зависеть от SWIFT и от США. Вот они создали её, объявили об этом и начали друг другу платить в рупиях, рублях и юанях, не сообщая при этом никакой информации Штатам. Потом они создадут общий банк, далее — институты развития, механизмы взаимопомощи вроде Международного валютного фонда. И таким образом действительно начнут помогать друг другу. На это посмотрит условная Сьерра-Леоне или Никарагуа и решит, что членство в БРИКС выгодно и полезно.

В чём ещё ценность БРИКС в отличие от западных институтов? В них есть один гегемон — как решат в Вашингтоне, так оно более или менее и будет. А в БРИКС нет,

потому что крупнейшая экономика — это Китай; крупнейшая ядерная держава — Россия; Индия — самая населённая страна мира. У всех есть свои интересы, подкреплённые теми или иными ресурсами и возможностями. Им придётся договариваться, они существуют на компромиссах. И это гораздо безопаснее для малых стран — присоединяться к такому механизму, где всё основано на компромиссе, — чем быть там, где всё основано на воле одной-единственной страны.

ЕСЛИ РОССИИ НЕ БУДЕТ В БРИКС, ТО И БРИКС НЕ БУДЕТ

М **Кирилл, тогда давайте, с учётом всего вышесказанного, приоритизируем задачи, стоящие сегодня перед БРИКС.**

... На мой взгляд, первейшая задача — это институционализация, создание из БРИКС полноценной международной организации. Вторая — формирование международной инфраструктуры, которая будет обслуживать страны БРИКС. Условно: почему я вступаю в БРИКС? Потому что там есть своя система платежей, есть таможенный союз, есть зона свободной торговли между странами и так далее. Создание такой инфраструктуры принципиально важно для привлечения новых стран. Они должны чётко и очень просто понимать, что им даёт вступление в БРИКС. Ну и третья важнейшая цель — расширение. Уже сегодня БРИКС имеет глобальный характер хотя бы потому, что объединяет страны, расположенные на разных континентах. И, соответственно, она должна доказывать и подтверждать свой глобальный статус в том числе за счёт приёма новых членов.

М **Я правильно понимаю, что появление любой новой страны, вне зависимости от того, насколько она развита и какую роль играет на международной арене — это благо?**

... Конечно. Причём это благо и для нашей страны тоже: мы получаем возможность взаимодействовать, дискутировать, понимать нужды тех или иных стран, эффективнее выстраивать стратегическое сотрудничество и многое другое.

О союзниках и понимающих

М **Кстати о нас. В этом году именно Россия председательствует в БРИКС. Что это нам даёт?**


... Очень многое. Прежде всего это возможность выдвижения различных инициатив. БРИКС — это не только саммит с участием первых лиц государств. Ему предшествует множество самых разных форумов по различным тематикам: промышленность, инновации, изменение климата, энергоэффективность, продовольственная безопасность и многое другое. По результатам их проведения вырабатываются какие-то ключевые предложения, и Россия, как хозяйка саммита, в этом году может их дополнять и брать на себя инициативу выдвижения на самом высоком уровне — итоговом саммите. Иначе говоря, председатель определяет повестку встречи: какие предложения окажутся на столе у участников, что будет в итоге принято. В этом смысле у нашей страны сейчас грандиозный шанс, посмотрим, удастся ли им воспользоваться.

М **Консолидировать остальных вокруг себя?**

... Естественно, каждое государство исходит из своих интересов, у нас они тоже есть. Положение дел таково, что нам сегодня нужны как максимум дружественные партнёры, а как минимум — страны, понимающие нашу позицию. Саммит БРИКС — это прекрасная возможность объяснить свою позицию по самым разным вопросам.

У России хорошие отношения со всеми участниками по отдельности, а у них между собой — не всегда. По сути, такой страны, которая бы одновременно была одной из самых влиятельных мировых держав и имела бы равные отношения со всеми участниками БРИКС, больше нет — кроме нас. У Китая проблемы с Индией, у Ирана с Саудовской Аравией не всё гладко, у Египта свои разногласия с другими арабскими странами. В этом смысле Россия может играть некую консолидирующую роль. Я думаю, что если России не будет в БРИКС, то и БРИКС не будет.

М **Но хочется каких-то конкретных результатов, ведь основная критика в сторону БРИКС сводится к тому, что саммиты проводятся ежегодно, заявляются инициативы и решения — а дальше ничего. И как тогда понять, зачем нам глобально нужен БРИКС?**

... Ответ на этот вопрос очень прост. Все знают о нашем конфликте с Западом, выйти из которого победителем или достичь приемлемого для нас компромисса в одиночку невозможно. Для того чтобы достичь своих целей, нам нужен БРИКС в качестве поддержки мирового сообщества. Если у нас будет такой инструмент, будет существенно легче договариваться с Западом. 

Музыкант, мотивационный спикер

СЕРГЕЙ БУРЛАКА

ЕСЛИ
ВДОХНОВИТЬ
ЛЮДЕЙ, ОНИ
МОГУТ ИЗМЕНИТЬ
КУЛЬТУРНЫЙ
КОД КОМПАНИИ

Зачем производственные, финансовые и ИТ-компании приглашают экспертов из, казалось бы, диаметрально противоположной сферы – мира искусства? Что проводники этого мира могут им дать? Об этом, а также о том, что современный руководитель может почерпнуть у дирижёров, журналу «HR-Партнер» рассказал **Сергей Бурлака, музыкант, спикер программ Московской школы управления «Сколково», РАНХиГС и Корпоративного университета РЖД.**



Вдохновение и рутина

Сергей, когда вы поняли, что ваш опыт оркестрового музыканта, вообще ваше знание мира музыки могут пригодиться руководителям крупных компаний и людям, отвечающим за развитие персонала?

2009 год, мы выступаем в штабе ООН в Нью-Йорке с оркестром маэстро Владимира Теодоровича Спивакова. Наши слушатели — дипломаты. Обычно музыканты в зал не смотрят, это считается плохим тоном — они считают энергетику. А я посмотрел... И увидел там непонимание, «неслышание» того, что мы делаем, — наши сообщения, тот опыт, который мы хотели передать, до слушателей не доходили.

И тогда мне в голову пришла мысль, что это проблема не слушателей, тем более что это были дипломаты, люди, которых профессионально к этому готовили — воспринимать искусство, говорить о нём, общаться. И вот эти люди не понимали, а значит, проблема в нас, в музыкантах. Мы высокомерны, мы не рассказываем о своём мире, не открываем его.

А как можно рассказать о музыке? Как ввести в ваш мир?

Этот был мой первый вопрос самому себе: как об этом говорить? Как этот мир открывать? Миру живописи или фотографии в этом отношении проще: они апеллируют к визуальному. Но ведь и в музыке сообщение тоже есть! Оно «зашиито» композитором, исполнителями: когда мы играем, мы рассказываем историю, передаём идею автора, транслируем свои чувства.

«Говорить о музыке — всё равно что танцевать об архитектуре». Когда я только-только начал выступать перед своими первыми слушателями, я по-настоящему оценил эти слова.

Поначалу моими слушателями был довольно узкий круг лиц, потом в него попали ребята из «Яндекса», а программный директор «Сколково» как-то сказал мне: «Сергей, у нас тут эйчары собираются, может, вы им что-то расскажете?..»

К тому моменту я уже рассказывал о связи музыки и медицины, музыки и еды, музыки и космоса, прогресса, геномной инженерии,

но чтобы бизнес... В итоге для «Сколково» я поучаствовал в программе для эйчаров — и я влюбился, потому что понял, что они — это суперкрутые ящерицы, которые везде, они буквально пронизывают всё. Если этих людей вдохновить, они могут изменить культурный код компании!

Сергей, понятно, когда компании приглашают бизнес-тренера с целью, например, поднять продажи, но когда зовут вас, о чём это говорит? О каких запросах?

Во-первых, приходят те, кто уже много что попробовал и хочет нового: мы уже всё попробовали, это нам рассказывали, от этого мы уже устали. А во-вторых, люди хотят вдохновляющего опыта: наша современная повестка — мировая, экономическая, политическая — обескураживает, а людям хочется вдохновения, полёта.

НУЖНО В СВОИХ КОМАНДАХ ИСКАТЬ И ВОСПИТЫВАТЬ ПАРТНЁРОВ, ТЕХ ЛЮДЕЙ, С КОТОРЫМИ ТЫ БУДЕШЬ РАБОТАТЬ В ТАНДЕМЕ

И это всё на фоне колоссального кадрового голода, с которым сталкивается бизнес, а значит, нужно работать на удержание сотрудников: нужно вдохновить, нужно собрать и сделать так, чтобы у людей появились силы что-то делать.

Я не учу новым скилам или хардам — я помогаю посмотреть людям на свою же экспертизу с точки зрения другой, абсолютно иной экспертизы — и это даёт вдохновение. Это слово для меня ключевое. Когда заказчики-скептики спрашивают, как бы нам это вдохновение перенести в цифры, мне на помощь приходят те клиенты, с которыми я работал: что-то изменилось у вас, что можно измерить? Обычно говорят о новых идеях, о том, что люди смогли новым взглядом посмотреть на свою рутину.

Знаете, здесь важна тема обновления, запроса на него. Подчас самим руководителям необходимо посмотреть на свою команду по-новому. Я согласен с коллегами из «Сколково»: в прошлое уходит управление при помощи кнута и пряника, настало время тандемократии — нужно в своих командах искать и воспитывать партнёров, тех людей, с которыми ты будешь работать в тандеме, а не просто мыслить категориями «я лидер, а они — моя армия», нужно двигаться в коммуникацию нового типа.

Партитура дирижёра? Нет, дорожная карта

Вы упомянули руководителей-скептиков, а я хочу спросить о сложной аудитории в целом. Вашими слушателями являются финансисты, айтишники, производственники, люди из самых разных миров. Как быть, если выступление, говоря современным языком, не заходит?

Действительно непростое выступление было у меня однажды, и в этом не был виноват я или аудитория — проблема была в контексте: окончание очень длинной конференции, ресторан, аперитив...

Я очень много внимания уделяю подготовке к выступлению, я изучаю компанию, узнаю её запросы. Если вижу, что аудитория ожидает точные факты, апеллирует к логике, значит, я расскажу о композиторах, которые были логиками, например Иоганн Себастьян Бах — математик, музыка которого абсолютно просчитываема, архитектурна. Кстати, в консерватории мы писали полифонию с помощью калькулятора, у нас получилось математически точно, но музыкально уродливо. А у Баха это и точно, и гениально красиво!

На выступлениях мне важно включить всех, чтобы «сцепление колёс с дорогой» было максимальным, чтобы не было холостого хода. Я убираю все музыкаведческие термины или обосновываю их, даю аналогию, например дирижёрской партитуры с дорожной картой, — и восприятие, уровень понимания меняются.

Те, кто выступает перед людьми — не важно, бизнес-тренер это или человек из мира искусства, — всегда говорят о взаимобмене знаниями, энергией. Чему вы учитесь у своих партнёров?

Это действительно так: я встречаюсь с топ-менеджментом самых больших компаний России, у этих людей есть чему поучиться. Я смотрю на человека и пытаюсь понять, почему именно он возглавляет эту компанию. Есть одна общая особенность у людей, занимающих высокие руководящие посты, — они умеют слушать. Этим же умением обладают дирижёры — большую часть своего операционного процесса они занимаются не говорением, а слушанием. Крутой руководитель, как правило, не только прекрасный оратор, но и очень внимательный слушатель, причём слушает он не как психотерапевт, согласно кивая, наоборот — он может довольно резко прервать, потому что всё, что надо, он услышал.



Ваш идеальный слушатель, какой он?

Перефразируя известные слова, я отвечаю так: плохо, если человек не холоден и не горяч, а только тёпл. Одним словом, для меня ценны как лояльно настроенные слушатели, так и сомневающиеся, главное — небезразличные. «Что нам это даст? Зачем нам 1,5 часа слушать о классической музыке? Нудятина!» Отлично, ради вас я здесь!

В КОНСЕРВАТОРИИ МЫ ПИСАЛИ ПОЛИФОНИЮ С ПОМОЩЬЮ КАЛЬКУЛЯТОРА — У НАС ПОЛУЧИЛОСЬ МАТЕМАТИЧЕСКИ ТОЧНО, НО МУЗЫКАЛЬНО УРОДЛИВО

Идеальный слушатель — это не степень лояльности к классической музыке. Это человек внимательный, открытый к обучению и к новому.

Сергей, на своих мастер-классах вы рассказываете о дирижёрах, у вас есть собственная типология их стилей управления. Что у них общего, как думаете?

Я бы сказал, что дирижёр очень хорошо понимает всех и то, что он ничто без команды. В мире музыки, если ты всех уволишь и новых музыкантов наберёшь, за тобой некий «хвост» будет идти, особая репутация. Хороший дирижёр вынужден уметь всех слушать, пожалуй, это ключевое.

Что современный руководитель может почерпнуть у дирижёров? Навык активного слушания?

Да, но я его называю мотивационным или позитивным. Это не значит всё воспринимать на веру и бесконечно поддерживать — такое слушание не отрицает критики. Это скорее способность выслушивать, слушать без фантазии — не домысливать. А это довольно сложно, потому что часто наш опыт говорит нам: «Мы это уже проходили, мы это уже пробовали».

Знаете, это довольно базовые вещи, которым мы учим своих детей: не перебивать, давать другому выговориться. Мне нравится упражнение от философа и мыслителя Сергея Сергеевича Аверинцева, который предлагал в разговоре с другим человеком свою речь начать последними словами собеседника. Это не так легко, как кажется.

Человек приобретает опыт, а вместе с ним и жёсткость, начинает грубеть, возможно, поэтому некоторым руководителям не хватает эмпатии, умения сопереживать. А вместе с тем сегодня молодые сотрудники не готовы работать в режиме кнута и пряника — нужно обладать знаниями «50 оттенков кнута и 50 оттенков пряника», которые именно сегодня, в этой ситуации, этому человеку нужно дать.

Хороший дирижёр умеет играть примерно на пяти инструментах. На дирижёрском факультете учат играть на скрипке, на духовом инструменте, на ударных, потому что иначе ты не можешь сказать тромбонистам: «Коллеги, надо по-другому дать атаку!» Те спросят: «А как?» А дирижёр возьмёт и покажет, как атаку брать. И совершенно очевидно, что он не больший эксперт, чем тромбонист, но он знает базовые принципы и свой KPI чувствует на кончиках пальцев, он не просто вычитал в методичке, как должно быть.

Звучание личности

Есть ли такое понятие, как современный дирижёр? Дирижёру ведь тоже приходится иметь дело с теми самыми молодыми музыкантами, обладателями своих поколенческих особенностей, о которых часто говорят эйчары и не только.

Дирижёры действительно обладают разными типами управления, от жёсткого до бирюзового, то есть доверяющего. Анализируя, я понял, что для XX века и особенно для его середины

очень характерен типаж тиранического дирижёра — время было такое, травмы и трудности прошлых лет ещё витали в воздухе.

Сегодня у меня складывается ощущение, что мы прожили какой-то цикл, и теперь во всём мире, не только у нас, появляется новое поколение дирижёров, которые, говоря языком бизнеса, клиентоцентричны, причём как на внешних клиентов — слушателей, так и на внутренних — музыкантов, сотрудников оркестра.

Я ПОМОГАЮ ПОСМОТРЕТЬ ЛЮДЯМ НА ИХ ЭКСПЕРТИЗУ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДРУГОЙ, АБСОЛЮТНО ИНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ — И ЭТО ДАЁТ ВДОХНОВЕНИЕ

Существуют ли оркестры без дирижёра?

В начале XX века в нашей стране появился «Персимфанс» — Первый симфонический ансамбль, который играл без дирижёра, по сути, лидерство было делегировано всему составу. Но музыканты тратили колоссальные силы на репетиции, на совместное решение всех вопросов, и в этом отношении присутствие дирижёра много чего экономит. Хотя результат был колоссальным — оркестр выстрелил, 10 лет активно гастролировал, появились франшизы по всему миру, детские оркестры «Персимфансики» открывались по всему миру. Кстати, в 2009 году его возродили, рекомендую.

Сергей, у вас есть любимый дирижёр?

Я преклоняюсь перед Евгением Александровичем Мравинским. Его карьера взлетела в 30-е годы прошлого века, когда тиранический подход в управлении был нормой — а у него было удивительное уважение к личности каждого музыканта. Он никогда не повышал голос, максимум он мог демонстративно откашляться, и это означало: «Коллеги, всё, собрались!!!»

Меня поразила одна его фраза: «Мне было бы больно ошибиться в звучании твоей личности». Каково это — услышать такие слова от своего руководителя? И каково это — сказать своему подчинённому? Это не сработает, если есть цинизм, но если есть уважение, это очень высоко — отношение к каждому в своей команде как к личности.

Сегодняшний кадровый голод заставляет по-другому относиться к людям, может быть, это внешнее перейдёт во внутреннее, в уважительное отношение к личности другого человека.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА — 2024: ЗАДАЧА СО ЗВЁЗДОЧКОЙ

На эффективность подбора влияет многое. Однако всего три фактора могут кардинально изменить ситуацию с наймом в любой компании. **Наталья ДАНИНА, главный эксперт hh по рынку труда, руководитель направления клиентской эффективности,** раскрывает детали доказательного подхода к подбору персонала.

Конкуренция за соискателей растёт, поскольку спрос на рабочую силу увеличивается непропорционально предложению: в конце третьего квартала 2024 года число вакансий на hh.ru по России, по сравнению с тем же периодом 2022 года, выросло на 74%, а количество резюме за этот же период — всего на 17%.

Трудовых резервов, чтобы поправить ситуацию, в стране нет: в июне текущего года уровень безработицы в России составил 2,4%. Этот показатель ниже нормы почти в два раза. Сегодня рынку труда не хватает 1,6 млн человек, а к 2030 году дефицит персонала может увеличиться до 4 млн.

СЕГОДНЯ РЫНКУ ТРУДА НЕ ХВАТАЕТ

1,6 МЛН ЧЕЛОВЕК

СРЕДНЯЯ ПРЕДЛАГАЕМАЯ В ВАКАНСИЯХ ПО РОССИИ ЗАРПЛАТА НА HH.RU ВЫРОСЛА

НА **39%**

ДЕФИЦИТ КАДРОВ СИЛЬНЕЕ ПРОЯВЛЯЕТСЯ В СФЕРАХ С МАССОВЫМ НАЙМОМ

Рэнкинг по доле от общего числа активных вакансий. Данные на октябрь 2024 года.

	Доля от общего числа	
	активных вакансий	активных резюме
Рабочий персонал	23,9%	14,5%
Продажи, обслуживание клиентов	22,0%	16,8%
Производство, сервисное обслуживание	15,6%	11,5%
Строительство, недвижимость	15,0%	12,4%
Транспорт, логистика, перевозки	14,8%	11,8%
Розничная торговля	11,8%	4,1%
Домашний, обслуживающий персонал	10,9%	13,4%
Информационные технологии	5,8%	12,5%
Административный персонал	5,7%	11,3%
Туризм, гостиницы, рестораны	5,3%	4,9%
Медицина, фармацевтика	4,4%	3,3%
Финансы, бухгалтерия	3,8%	6,0%
Маркетинг, реклама, PR	2,8%	9,6%
Добыча сырья	2,5%	3,0%
Сельское хозяйство	2,4%	2,1%
Наука, образование	1,6%	3,9%
Управление персоналом, тренинги	1,6%	3,0%
Автомобильный бизнес	1,2%	0,8%
Безопасность	1,2%	2,4%
Закупки	0,9%	2,1%
Высший и средний менеджмент	1,1%	5,5%
Юристы	0,8%	2,3%
Стратегия, инвестиции, консалтинг	0,8%	3,9%

Обострение конкуренции за людей приводит к рекордному росту заработных плат: в июне этого года прирост начисленной среднемесячной зарплаты в сравнении с июнем прошлого года равнялся 16%, а средняя предлагаемая в вакансиях по России зарплата на hh.ru выросла на 39%.

Растёт количество резюме, при этом людей физически на рынке труда больше не становится. Почему так происходит? Причина первая: мы прикладываем большое количество усилий, чтобы привлечь на площадку линейный персонал — тех самых работников, на которых сейчас бешеный спрос. Причина вторая — рост зарплат. Небывалая зарплатная гонка выманивает людей на рынок, и они присматриваются ко всему происходящему. О чём это говорит эйчарам? **Необходимо уделять внимание зарплатной аналитике, развитию бренда работодателя, обучению нанимающих менеджеров** — что и как они транслируют кандидатам. Из этого складывается успешность компании на рынке.

Особенности найма в регионах

Теперь посмотрим, что происходит на рынке труда в разрезе географии. Традиционно большую часть вакансий в стране размещают работодатели из Центрального федерального округа, Москвы, Приволжского и Сибирского федеральных округов. Если обратить внимание на уровень конкуренции, то дефицит персонала наблюдается во всех регионах без исключения. Чуть лучше положение с персоналом в столичных городах, но только потому, что здесь больше соискателей, которые, соответственно, могут выбирать из большего количества предложений о работе.

Будет ошибкой предположить, что искать и нанимать людей в регионах быстрее и дешевле. Всё как раз наоборот — чем меньше населённый пункт, тем сложнее в нём подбирать персонал. Выходом из ситуации может стать реклама вакансий по холодной базе кандидатов. Логика проста: сегодня никто не удивляется, когда компания рекламирует свои продукты и услуги, чтобы привлечь клиентов, и точно так же работодатель должен быть активен на дефицитном рынке труда, чтобы найти ресурсы для роста и развития бизнеса.

ЧЕМ МЕНЬШЕ РЕГИОН, ТЕМ СЛОЖНЕЕ (ДОЛЬШЕ И ДОРОЖЕ) В НЁМ ИСКАТЬ ЛЮДЕЙ

Количество откликов на каждую публикацию вакансии



Ждать только откликов — стратегия без выигрыша

Надо идти в «холодную» базу и регламентировать свои вакансии

Успех найма и гипотеза Чёрной Королевы

Исходя из анализа текущей ситуации, можно сделать несколько ключевых выводов.

Людей не станет больше, конкуренция за них не уменьшится. Это значит, продолжится рост зарплат, а подбор будет долгим и дорогим.

Рынок труда в ближайшие 10 лет останется сложным и дефицитным. Речь идёт в первую очередь о сегментах линейных массовых позиций и о синих воротничках как с опытом, так и без.

Но даже из такой патовой, казалось бы, ситуации можно найти выход. Анализ активности десятков тысяч работодателей и самых разных рыночных индикаторов показал, что на успех найма влияют три основных фактора.

Активность любой компании на hh.ru можно изобразить точкой в системе координат, положение будет зависеть от двух вещей — затрат и полученного результата. Даже если мы возьмём компании, сопоставимые по размеру и отрасли, то увидим очень большой разброс. Один работодатель тратит не очень много и получает минимальный эффект. Другой вкладывает большой бюджет и имеет хороший результат. При этом затраты третьего совсем небольшие, но он получает от рынка максимум. Почему так происходит?

Благодаря произведению Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье» возникла гипотеза Чёрной Королевы. В дальнейшем её подтвердил биолог Ли Ван Вален, который развивал идею эволюционной гонки вооружений. Звучит она так: «Виду необходимы постоянное изменение и адаптация, чтобы существовать в окружающем мире, постоянно эволюционирующем вместе с ним».

Я увидела исследование, которое проецирует эту биологическую теорию на поведение компаний на конкурентных рынках. Переведу слова Королевы из произведения Кэрролла на язык бизнеса: чтобы сохранить результат, мы должны бежать со всех ног, а чтобы улучшить его — бежать в два раза быстрее. Мы оттолкнулись от этой идеи и математическим образом рассчитали, что успешность подбора зависит от совокупности трёх факторов: рынка, активности компании и её привлекательности. Это не просто «сферический конь в вакууме», а реальная история, которую мы увидели в цифрах, и под это есть научная гипотеза.

Фактор первый — рынок. Сложность и объём подбора в каждом конкретном случае: уровень конкуренции по вакансиям, ширина географии найма, уровень сложности подбора в сравнении с конкурентами и так далее.

Фактор второй — активность компании на рынке. В какой степени по сравнению с конкурентами работодатель активен и заметен на рынке (гипотеза Чёрной Королевы).

Фактор третий — привлекательность компании для соискателей. Насколько конкурентоспособно рыночное предложение компании.

Вот что можно и нужно делать усилиями HR-команды (и не только):

- Формировать здоровую, безопасную (физически и ментально), а в идеале — поддерживающую и развивающую среду.
- Обучать линейных менеджеров эффективным практикам подбора и работы с людьми (stay-интервью vs exit-интервью).
- Работать с отзывами, давать возможность сотрудникам, решившим покинуть компанию, «слить» негатив в exit-бота (это автоматизированная анкета в диалоговом формате для выходного интервью).
- Удерживать: культура горизонтального роста, внутренних перемещений («тихий наём»).
- Адаптировать: баланс технологий и людей (чат-бот + наставник).
- Переосмыслить реферальные программы, возвращать бывших сотрудников.
- Держать фокус на работе с выгоранием HR-команд.
- Удерживать сотрудников с высоким потенциалом, давать им возможность делиться знаниями, преподавать, обеспечивать их сверхресурсами и сверхзадачами для эффективной работы.
- Адаптироваться к новым реалиям: гибкость, гибкость, гибкость.

Стати, по поводу гибкости: с января по август 2024 года работодатели со всей России открыли на hh.ru почти 185 тысяч вакансий с указанием гибридного формата работы, что уже больше, чем за весь 2023 год. Как показывает практика, такие предложения о работе получают в разы больше откликов, чем традиционные офисные вакансии.

Любопытно, что резюме с упоминанием «гибрида» чаще принадлежат самым опытным специалистам — 65% кандидатов с опытом работы в профессии более шести лет. При этом сами работодатели чаще нанимают на «гибрид» соискателей со стажем от одного года до трёх лет (50%). Это повод задуматься, кому, как да и вообще предлагаем ли мы «гибрид» нашим работникам.

Одно из важных направлений в работе над брендом работодателя, которое напрямую влияет на привлекательность компании на рынке труда, — **управление отзывами бывших и нынешних сотрудников.** По данным опроса hh.ru, отзывы о работодателе очень или скорее важны для 79% кандидатов. При этом вкладывать усилия лучше в те ресурсы, где отзывы проверяются на подлинность и есть возможность ответить любому пользователю, оставившему комментарий.

А теперь резюмируем и выбираем правильную стратегию подбора, чтобы повысить шансы на успех на дефицитном рынке труда.

Путь первый — количественный, экстенсивный. Увеличиваем активность в соответствии с запросом к рынку → растут просмотры вакансий.

- Увеличение числа публикаций вакансий
- Продвижение вакансий
- Топ поиска
- Реклама

Путь второй — качественный, интенсивный. Работаем над привлекательностью → растёт конверсия.

- Внутренние проекты компании
- Внешние сервисы
- Работа с брендом работодателя
- Работа с отзывами
- Снижение требований к опыту
- Указание заработных плат в вакансиях

Путь третий — комбо. Растёт конверсия и просмотры вакансий → обеспечиваем качественный и количественный рост.

Последний вариант — идеальный путь для любого работодателя, поскольку низкая привлекательность компании неизбежно будет «гасить» любые усилия по рекламе вакансий, а отсутствие активности сведёт на нет все достижения в области развития бренда — соискатели просто не узнают, что вы — классный работодатель. Секрет успеха, как обычно, в балансе, даже если приходится бежать в два раза быстрее. 📌

КАК ВОСПРИНИМАЮТ ВАКАНСИИ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

На основе совместного исследования digital-компании QTIM и hh.ru. Исследование проводилось среди ИТ-специалистов, но эти результаты как минимум любопытны, как максимум — могут оказаться полезными.

Среди опрошенных **73% выделяют финансовую мотивацию как решающий фактор** при принятии оффера. На втором месте по значимости специалисты выделяют вопросы комфорта: удобный рабочий график (49%), а также близость офиса или возможность работать удалённо (47%).

Возрастные различия

Зумеры (18–24 года) при первичном рассмотрении вакансии для отклика обращают внимание на описанные в ней требования, а не на уровень заработной платы — для всех остальных групп именно этот критерий важнее всего. Молодёжь чаще других обращает внимание на качество коммуникации с рекрутером: для них важны скорость и полнота ответов, чёткий и понятный процесс прохождения интервью, а также нюансы оформления. Решающим фактором для них зачастую становится возможность построения чёткого карьерного плана в компании.

Миллениалы (25–39 лет) чаще представителей других поколений обращают внимание на отзывы нынешних и бывших сотрудников при выборе работы, а также на наличие соцпакетов и дополнительных бонусных программ. По сравнению с соискателями других возрастов они придают большее значение перспективам развития и текущему вектору работ в компании, поэтому чаще обращают внимание на реализованные в компании проекты.

Для поколения X (45–60 лет) наиболее важную роль, чем для зумеров и миллениалов, играет известность компании и наличие горизонтальной структуры коммуникации. При этом по сравнению с другими возрастными группами они реже обращают внимание на качество коммуникации с рекрутером. Реже всего при выборе работы поколение X обращает внимание на реализованные кейсы компании.

73%

ОПРОШЕННЫХ ВЫДЕЛЯЮТ ФИНАНСОВУЮ МОТИВАЦИЮ КАК РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР

О НУЖНОМ – ИЗ ПРОВЕРЕННЫХ ИСТОЧНИКОВ

В нашей подборке – телеграм-каналы самой разной тематики и масштабов, как с относительно небольшим, так и с достаточно весомым количеством подписчиков. Но есть у них общее – им можно доверять.



ЧЕМ ЖИВУТ СТРАНЫ – УЧАСТНИЦЫ БРИКС

TV BRICS. Международная сеть TV BRICS создана в 2017 году по инициативе президента России Владимира Путина. К сети TV BRICS присоединилось более 70 СМИ из многих стран мира, благодаря чему канал является универсальным источником новостей стран-участниц объединения БРИКС. Аналитика, интервью, репортажи, новостная лента – классическое разнообразие форматов.



ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЖД

РЖД Цифровой. Медиа об ИТ-проектах компании «Российские железные дороги». В одном телеграм-канале собраны все новости и события ИТ-холдинга компании – текущие проекты и инициативы, инновации, комментарии первых лиц. В канале удобная навигация: его авторы регулярно готовят дайджесты новостей, чтобы читатели ничего не пропустили.



МИР ТРАНСПОРТА ГЛАЗАМИ ХУДОЖНИКОВ

Минутка транспортного искусства. Все отрасли транспорта – в живописных работах мастеров разного времени. Зарисовки, вдохновение, история и современность. Минимум слов – максимум визуального контента.



О ПРОСВЕЩЕНИИ

Российское общество «Знание». Кладезь любопытной информации из самых разных сфер жизни, общества, культуры и науки. Общество «Знание» – это некоммерческая организация, её задача – «формирование интеллектуального контента», проведение бесплатных лекций и самых разных событий и мероприятий с участием известных людей, о которых можно узнать в том числе в телеграм-канале общества.



ОБ ИСКУССТВЕ

Пушкинский музей. О жизни музея и его главных событиях – в официальном телеграм-канале. Это не просто лента новостей, но и регулярные публикации познавательных рубрик, авторами которых являются сотрудники музея. Кстати, у музея множество других интересных и по-современному качественных медиаресурсов – подкаст, видеоканал, аудиогиды, электронные коллекции и др.



ИСТОРИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ РОССИИ

Музей РЖД. Официальный канал Музея железных дорог России (ОАО «РЖД»), одного из крупнейших историко-культурных пространств Европы. В 2024 году музею исполнилось семь лет, за это время он принял более 2 млн гостей. На канале не только актуальная информация о событиях музея (выставки, фестивали, мастер-классы), но и интерактив для подписчиков, полезные публикации.



ТРЕНДЫ И ЖИЗНЬ

РБК Тренды. На канале – тренды в экономике, бизнесе, технологиях и обществе, «которые меняют жизнь». Кстати, часть публикаций, причём на самые разные темы, пишется искусственным интеллектом – и редакция издания не скрывает этого, ведь все такие материалы помечены фразой «Этот пост написан ИИ «РБК Трендов»».



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

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

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

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

E-mail: oks_o@curzd.ru

Руководитель проекта:
Светлана Романова

Руководитель редакции:
Татьяна Бендюк

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

Подписано в печать: 16.12.2024
Тираж: 2000 экз. Свободная цена

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

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

Издатель: ООО «Типография «Печатных Дел Мастер», 111024, г. Москва, ул. Авиамоторная, д. 12