



AP/TASS

Суть любого бизнеса:
**люди, продукт,
прибыль.**
Если у вас проблемы с первым
пунктом, о двух других можете
забыть

Ли Якокка



universitetrzd.ru
info@curzd.ru
vk.com/curzd

facebook.com/curzd
instagram: universitet_rzd
#университетржд

HR ПАРТНЕР

#5/2020

Время Вызовы Решения

**АНДРЕЙ ШАРОНОВ,
«СКОЛКОВО»:**
жизнь в стиле
life-long learning
стр. 10

**ЭКОСИСТЕМА
ОТРАСЛЕВОГО
ОБРАЗОВАНИЯ:**
опыт РЖД
стр. 18

KORAIL:
HR-практика
Корейской
железнодорожной
корпорации
стр. 61

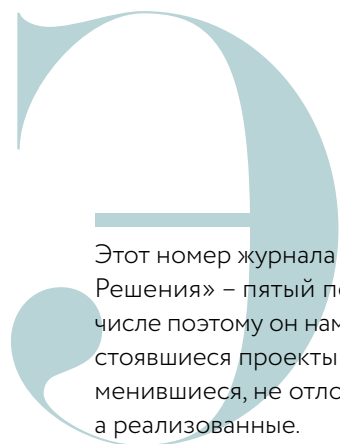
**ЕВГЕНИЙ ЩЕПИН,
«ВКУСВИЛ»:**
«Клиент стал
интровертом»
стр. 54

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ: НОВОЕ ВРЕМЯ



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

ОТ РЕДАКЦИИ



Этот номер журнала «HR-Партнер. Время. Вызовы. Решения» – пятый по счету. Юбилейный. И в том числе поэтому он нам особенно дорог, как и все состоявшиеся проекты этого необычного года, не отменившиеся, не отложенные «до лучших времен», а реализованные.

Впрочем, ставить жизнь и работу на паузу ни в холдинге «РЖД», ни в Корпоративном университете РЖД не привыкли. Люди – главная ценность нового времени – перехватили инициативу у стремительно меняющегося мира, изменившись сами. Именно о людях мы говорим в нашем новом номере, о человеческом капитале.

С самого первого выпуска журнала в 2017 году человеческие ресурсы – в центре нашего внимания, однако на этот раз мы рассматриваем эту тему в контексте российских и мировых событий посредством того HR-опыта, который накоплен в ОАО «РЖД», через новые проекты компании; своей HR-практикой поделились и зарубежные партнеры – Корейская железнодорожная корпорация.

Наши эксперты и спикеры делятся наблюдениями последних месяцев: как трансформация внешнего мира глубоко изменила нас самих (нас, как руководителей и подчиненных, как клиентов и потребителей услуг и, конечно, как индивидуумов). Это только первые выводы – глобально осознать масштабы преобразований еще предстоит, но уже сегодня мы отчетливо говорим об удивительных до недавнего времени вещах: о том, что руководитель должен заботиться о благополучии и даже счастье своих сотрудников; что честная обратная связь – основа успешности компании и незазорности ее руководства; что атмосфера и отношения в коллективе должны быть доверительными; что клиент стал интровертом и ему нужно обеспечить пространство для принятия решений.

Эти знания всего лишь часть того нового, с чем предстоит работать современным руководителям, выстраивая траекторию успеха своей компании.

Но нашлось и то, что давно ни для кого не секрет, однако сегодня мы словно заново для себя открываем, – это ценность живого общения и необходимость постоянного самообразования. Эти банальные истины заиграли новыми красками: мы как никогда убедились в том, что человек социален и вне коллектива ему тяжело, а поиск новых знаний и постоянный «самоапгрейд» – это то, что сегодня идеально укладывается в актуальную концепцию life-long learning.

ЛЮДИ – ГЛАВНАЯ ЦЕННОСТЬ НОВОГО ВРЕМЕНИ – ПЕРЕХВАТИЛИ ИНИЦИАТИВУ У СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЮЩЕГОСЯ МИРА, ИЗМЕНИВШИСЬ САМИ

Безусловно, трансформация коснулась и журнала «HR-Партнер», ведь только в развитии жизнь. Мы как никогда открыты миру, нам интересно находить и делиться HR-опытом и бизнес-практиками наших партнеров и коллег, будь то зарубежные железнодорожные корпорации, российские бизнес-школы и корпоративные университеты крупнейших компаний. На страницах журнала – лучшие практики и эксперты, лидеры мнений. Их опыт заставляет задуматься и вдохновляет на покорение новых вершин в большом и малом, в личном и коллективном.

Когда-то английский драматург Бернард Шоу сказал, что, если обменяться одинаковым количеством яблок, у каждого по факту останется столько же; но если двое обменяются своими идеями, тогда у всех будет по две идеи. Давайте меняться!

Приятного чтения!

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

1 ОТ РЕДАКЦИИОБРАЩЕНИЕ

4 **ДМИТРИЙ ШАХАНОВ**,
заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»: «Компания
сильна своими работниками»

5 ИДЕОЛОГИЯ
СЕРГЕЙ САРАТОВ, начальник Департамента
управления персоналом ОАО «РЖД»: «Нам
нужны работники, которые готовы решать задачи,
стоящие перед компанией, и хотят это делать»

10 ИНТЕРВЬЮ

АНДРЕЙ ШАРОНОВ, президент
Московской школы управления
«Сколково»: «Жизнь – это
импровизация, к которой, правда,
надо готовиться»

14 КОМАНДА
RZDSkills:
зоны роста
для профессионалов

22 СТРАТЕГИЯ
И ТАКТИКА
Зачем компании сильный
бренд работодателя?

18 ЛИДЕРСТВО
Экосистема
отраслевого
образования:
опыт РЖД

26 СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА
СТАНИСЛАВ СУГАК, начальник Центра внутренних
коммуникаций и бренда работодателя ОАО «РЖД»: «Нам важно донести до потенциальных соискателей
современный образ РЖД»

УСПЕХ. РЕГИОНАЛЬНЫЙ
ОПЫТ РЖД

Рекрутинг в РЖД: новое время

36 ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ

40 **Онлайн и офлайн**: конкуренция или баланс?
Цифровизация образования: в виртуальной
реальности

46 ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ

50 **Баланс – дело практики**
КОНСТАНТИН ГУРЕВИЧ,
доктор медицинских наук:
«Здоровый образ жизни начинается в голове»
54 **ЕВГЕНИЙ ЩЕПИН**,
управляющий по коммуникациям компании
«ВкусВилл»: «Клиент стал интровертом»

58 HR-ПРАКТИКА.
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Быть партнерами: ОАО «РЖД» и Корейская
железнодорожная корпорация
61 **KORAIL**: в основе качественного клиентского
сервиса – мотивация сотрудников компании

64 БИБЛИОТЕКА



ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

КОМПАНИЯ СИЛЬНА
СВОИМИ РАБОТНИКАМИ

Для большинства компаний 2020 год стал проверкой на прочность. Мы столкнулись с вызовами, которые нельзя было предвидеть. В этих условиях успех любой стратегии определяется тем, насколько грамотно компания выстраивает работу с персоналом и раскрывает потенциал каждого работника, ведь именно человеческий капитал для развития бизнеса является главной ценностью.

Как и все в мире, мы чувствуем необходимость масштабных изменений во взаимодействии с людьми, в том, как выстраивать отношения между сотрудниками и работодателем. Уверен, что будущее за теми компаниями, для которых важны не только профессиональные навыки и корпоративные компетенции, но и благополучие работника. Выигрывают те, кто умеет смотреть на производственные вопросы через призму потребностей своих работников, их ценности, состояние здоровья, создавая условия для вовлечения в работу, развития, карьерного роста, реализации талантов.

Обновленный подход к взаимодействию с работниками зафиксирован в Программе развития человеческого капитала ОАО «РЖД», принятой в декабре 2020 года и рассчитанной на пять лет. Ее положения подтверждают тезис о том, что сотрудники компании – это именно капитал,

развивать и преумножать который – наша приоритетная задача.

Социальная ответственность компании и забота о сотрудниках – эти традиционные для нас понятия в 2020 году стали особенно важны. Пандемия новой коронавирусной инфекции требовала от нас не только грамотных и оперативных управленческих решений, но и внимания к здоровью наших работников, а также особого отношения к клиентам и партнерам компании. Считаю, что мы успешно справляемся с теми задачами и вызовами, которые стоят перед нами.

Впереди еще много работы, но главная цель социально-кадрового блока остается неизменной – обеспечение компании квалифицированным и мотивированным персоналом, создание условий для повышения эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач каждого сотрудника. И утвержденная Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» станет основой для дальнейшей работы в этом направлении на ближайшие годы.

Каждая компания сильна своими работниками. В холдинге «РЖД» трудится около одного миллиона человек, а значит, наша сила и вместе с этим наша ответственность особенно высоки. Нужно помнить, что сегодня очень многое зависит от нас самих, от отдельно взятого человека, главное – научиться беречь себя, своих близких, своих коллег. **HR**

СЕРГЕЙ САРАТОВ:



НАМ НУЖНЫ РАБОТНИКИ,
КОТОРЫЕ ГОТОВЫ РЕШАТЬ
ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД
КОМПАНИЕЙ,
И ХОТЯТ ЭТО ДЕЛАТЬ

О ТОМ, ЧТО СЕГОДНЯ ИМЕННО ЛЮДИ – «НОВОЕ ЗОЛОТО», В 2020 ГОДУ ГОВОРИЛИ ЧАСТО. ПРИНЯТАЯ В ДЕКАБРЕ ТОГО ЖЕ ГОДА ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ХОЛДИНГА «РЖД» СТАЛА ПРАКТИЧЕСКИМ ИНСТРУМЕНТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОГО ПОСТУЛАТА В ЖИЗНЬ. О ТОМ, КАК ЭТО БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» СЕРГЕЙ САРАТОВ.

Сергей Юрьевич, что значит для компании «РЖД» и ее сотрудников принятие Программы развития человеческого капитала на период до 2025 года?

Цель всех усилий социально-кадрового блока состоит в том, чтобы обеспечить компанию квалифицированным и мотивированным персоналом. Нам нужны работники, которые готовы решать задачи, стоящие перед компанией, и хотят это делать. Весь вопрос в том, как выстраивать социально-кадровую работу, исходя из ожиданий всех

заинтересованных сторон: и самих работников, и HR, и бизнес-подразделений компании, и государства. Программа дает нам ориентиры на ближайшие пять лет, определяет ключевые направления и основные подходы. На мой взгляд, очень важно, что компания получила системный документ, в котором демонстрируется единый подход к развитию всех HR-процессов компании. В нем отражены и результаты, которых нужно достичь, и оцифрованные КПЭ, по которым мы сможем судить о результативности и эффективности своих действий.

Пятилетняя программа для социально-кадрового блока в компании принимается уже в третий раз. Но впервые в документе такого уровня появился термин «человеческий капитал». С чем это связано? И что стоит за этим понятием?

Человеческий капитал – это достаточно сложная тема, по которой ведутся дискуссии и в академическом мире, и в бизнес-сообществе. Единого определения у этого понятия нет. Для нас человеческий капитал – это способность персонала решать задачи на основе имеющихся знаний и навыков, мотивации, здоровья и вовлеченности. По сути, речь идет о том, что лежит в основе трудовой деятельности, а значит, имеет прямое отношение к эффективности подразделений компании. Эта тема для компании очень важна, она давно стоит на повестке дня, и в этом году мы утвердили методику расчета уровня человеческого капитала (как относительно отдельного работника, так и целого подразделения) и провели ее апробацию в пилотном режиме.

Понятие «человеческий капитал» позволяет нам сменить оптику, поставить на первое место человека и смотреть на производственные задачи через призму потребностей и возможностей работника, его ценностей и мотивации, интеллекта, квалификации, здоровья, талантов, качества жизни.

*Аутплейсмент – термин в менеджменте и управлении персоналом, связанный с деятельностью работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников.

ПОНЯТИЕ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ» ПОЗВОЛЯЕТ НАМ СМЕНИТЬ ОПТИКУ, ПОСТАВИТЬ НА ПЕРВОЕ МЕСТО ЧЕЛОВЕКА

Как планируется выстраивать работу по развитию человеческого капитала компании?

Мы будем двигаться «широким фронтом», по всему жизненному циклу работника в компании – от приема человека на работу до аутплейсмента*, от профориентации потенциальных работников до поддержки наших пенсионеров. В своей работе мы видим пять ключевых направлений: меры по обеспечению компании персоналом, повышение эффективности персонала и мотивация работников. Кроме того, в фокусе нашего внимания – развитие корпоративной культуры. Это позволит сформировать в компании культуру доверия и открытости. И пятое направление – повышение эффективности обеспечивающих функций, таких как кадровое администрирование и цифровизация, которые позволят нам перейти на более сервисную модель управления персоналом, ориентированную на работника. В общей сложности речь идет о 20 HR-процессах, которые охватывают все стороны социально-кадровой работы.

Вы отметили, что Программа учитывает интересы всех стейкхолдеров: государства, бизнес-подразделений компании, работников и HR. Какие факторы внешней и внутренней среды стали ключевыми при разработке программы?

Из внешних факторов особое значение имеют требования государственных институтов. Наша компания является основой транспортной системы страны. Кроме того, она является крупнейшим работодателем: в настоящее время

МАТРИЦА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ОАО «РЖД»

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

- Организация и нормирование труда.
- Организационный дизайн.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Профориентация.
- Взаимодействие с вузами, рекрутинг, бренд работодателя.

СОХРАНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- Забота о благополучии работников.
- Адаптация персонала.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ

- Управление едиными корпоративными требованиями и оценкой персонала.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- Обучение и развитие рабочих кадров.
- Развитие руководителей и специалистов.
- Работа с кадровым резервом.
- Наставничество.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- Оплата и материальное стимулирование труда.
- Нематериальная мотивация.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И СРЕДА

- Развитие корпоративной культуры.
- Внутрикorporативные коммуникации.
- Комфортная рабочая среда.

РЕАЛИЗАЦИЯ ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ HR-ФУНКЦИЙ

- Кадровое администрирование.
- Цифровизация.

в ОАО «РЖД» трудятся около одного 1% занятых в экономике страны. Государство как единственный акционер ожидает от нас не только безопасных, бесперебойных и доступных перевозок, но и ответственной социально-кадровой политики, которая синхронизирована с национальными приоритетами. Поэтому при разработке программы мы исходили из основных задач государства в области социально-экономического развития страны, причем ключевым документом для нас стал

июльский указ Президента Российской Федерации о национальных целях.

Что касается внутренних факторов, то здесь мы ориентировались на общекорпоративные задачи, отраженные в Долгосрочной программе развития (ДПР). Чтобы лучше понимать ожидания бизнес-подразделений, были проведены интервью с руководителями, в том числе с членами правления.

Еще один внутренний фактор – это ожидания работников. В компании систематически проводятся исследования удовлетворенности. Это позволяет нам понимать,





Dean Drobot/Shutterstock/FOTODOM

какие запросы работников требуют первоочередного внимания.

Кроме того, мы прислушивались к предложениям руководителей и специалистов социально-кадрового блока, чтобы повысить эффективность работы HR-функции в компании.

За счет чего компания будет вносить вклад в достижение национальных целей, обозначенных в июльском указе президента?

У нас есть инструменты, которые позволяют компании синхронизировать свои усилия с национальной повесткой. Например, наш вклад в обеспечение роста численности населения достигается прежде всего за счет корпоративных мероприятий по поддержке материнства и детства, улучшения условий труда женщин и предоставления поддержки на приобретение жилья. Так, молодой специалист имеет возможность получить льготный корпоративный ипотечный кредит под 2%. Где еще можно найти такое предложение?

Если говорить о задаче повысить продолжительность жизни, то здесь мы идем в ногу с государством за счет популяризации здорового образа жизни и поддержки наших неработающих пенсионеров.

ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПРОГРАММЫ МЫ ИСХОДИЛИ ИЗ ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ ГОСУДАРСТВА В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

В рамках нашего коллективного договора предусмотрен рост реальной заработной платы – это вклад компании в снижение уровня бедности.

Государственная задача повысить качество образования перекликается с нашими усилиями по развитию отраслевых школ. Также в этом году была утверждена масштабная Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Она выводит сотрудничество компании и вузов на новый уровень и позволит улучшить качество высшего и среднего профессионального образования.

Наконец, достижению национальной цели по созданию возможностей для самореализации и развитию талантов будут способствовать наши профориентационные мероприятия, программы духовно-нравственного воспитания, современные технопарки «Кванториумы» и детские железные дороги (ДЖД). Кроме того, компания очень серьезно относится к развитию волонтерства. В период пандемии мы в очередной раз убедились, насколько важна и необходима эта работа, так что будем развивать добровольческие объединения и осваивать новые направления.

Какие преимущества программа развития человеческого капитала обещает работнику?

Работник получает расширенный пакет льгот, гибкие режимы работы и инструменты для самостоятельного планирования карьеры, образовательные программы для развития необходимых компетенций, современные рабочие пространства. Предусмотрено расширение так называемого пакета привилегий – это обязательства именно сверх трудового законодательства, которые позволяют повысить качество жизни.

Мы ориентировались на самые востребованные услуги, связанные с желанием вести здоровый образ жизни, получать качественное медицинское обслуживание, улучшать свои жилищные условия. Речь идет и об открытии физкультурно-спортивных клубов при

предприятиях, и о развитии собственной медицины, и о нашей жилищной программе, по которой мы планируем сокращать срок ожидания корпоративной поддержки на приобретение жилья.

В числе стейкхолдеров – руководители и HR. В чем для них состоит ценность программы?

Что касается руководителей, то у них появятся дополнительные возможности, которые облегчат работу: автоматизированные сервисы для подбора работников, цифровые инструменты управления межфункциональными проектными командами, информационные панели-дашборды с аналитикой по персоналу и другое. А главное, изменится уровень ответственности руководителей блока управления персоналом на всех уровнях, поскольку они должны начать работать как HR-бизнес-партнеры, то есть стать помощниками руководителя в решении его производственных и бизнес-задач. Работники социально-кадрового блока получают новые инструменты в части подбора, оценки и обучения работников. Автоматизация стандартизированных операций и электронный кадровый документооборот повысят их эффективность, высвободив время для задач с большей добавленной стоимостью.

Сегодня компания уделяет много внимания Дальнему Востоку. В чем особенности подхода к развитию человеческого капитала на востоке страны?

Для развития бизнеса компании Дальний Восток имеет стратегическое значение: перевозки на этом направлении растут, и здесь мы остро ощущаем потребность в высокопрофессиональных работниках.

Исторически в силу сложных климатических условий, недостаточно развитой социальной инфраструктуры, а также сложной

ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ ДАЛЬНИЙ ВОСТОК ИМЕЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ

демографической ситуации в этих регионах компания всегда уделяла особое внимание поддержке работников и на Забайкальской железной дороге, и на БАМе. У нас действуют отдельные программы по привлечению и удержанию работников в этих регионах. Сегодня мы усиливаем работу на этом направлении и смотрим на Дальневосточную железную дорогу как на полигон опережающего развития, она должна аккумулировать лучший опыт, накопленный по всей сети.

Чтобы Восточный полигон стал точкой роста, мы разработали для него отдельную программу развития, которая включает в себя порядка сотни различных мероприятий. Развитие человеческого капитала должно идти за счет создания сильных управленческих команд, выстраивания социальной экосистемы, обеспечения максимально комфортных условий для проживания, развитие мотивационной составляющей. Уникальность этой программы в том, что она соединяет в себе и традиционные подходы, и инновационные предложения. В частности, мы планируем открыть филиал Корпоративного университета РЖД на базе Дальневосточного федерального университета, усилим медицинское обслуживание за счет высокотехнологичной медицины, предполагается строительство высокотехнологичного клинко-диагностического центра.

Сергей Юрьевич, как предполагается контролировать выполнение программы?

У программы есть пять целевых ориентиров по каждому направлению работы. Это ключевые показатели для нас на ближайшие пять лет. Для обеспечения персоналом – укомплектованность штата; для мотивации – показатель индекса удовлетворенности, который каждый год должен расти; для эффективности персонала – уровень развития компетенций.

Чтобы достичь намеченных показателей, предусмотрен ряд мероприятий. Например, вся работа по привлечению персонала у нас в компании выстраивается через четыре процесса: профориентация, взаимодействия с вузами, рекрутинг и продвижение бренда работодателя. В последние годы по этому направлению у нас велась активная работа, мы начали открывать «Кванториумы», централизуем рекрутинг, запустили Карьерный портал... В планах – развитие ДЖД, создание сети опорных школ, совершенствование образовательного процесса в вузах, цифровизация процесса подбора, усиление бренда работодателя... При этом ориентирами, которые показывают, насколько мы успешно продвигаемся к намеченным целям, для нас будут 54 показателя мониторинга, привязанные ко всем нашим HR-процессам. **HR**

АНДРЕЙ ШАРОНОВ,

ПРЕЗИДЕНТ МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»:

ЖИЗНЬ – ЭТО
ИМПРОВИЗАЦИЯ,
К КОТОРОЙ,
ПРАВДА, НАДО
ГОТОВИТЬСЯ

СПУСТЯ МНОГО ЛЕТ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ В АВИАЦИОННОМ ИНСТИТУТЕ НАШ СОБЕСЕДНИК ОСОЗНАЛ, ЧТО САМЫЕ ЦЕННЫЕ ЗНАНИЯ ОН ПРИОБРЕЛ НА ЛЕКЦИЯХ... ПО ФИЛОСОФИИ. ЖИЗНЬ В СТИЛЕ LIFE-LONG LEARNING* НАВЕРНЯКА ГОТОВИТ ЕЩЕ БОЛЬШЕ ОТКРЫТИЙ, ГЛАВНОЕ – НАЙТИ В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ ЦЕННОСТЬ И НЕ ОГРАНИЧИВАТЬ ЕГО СТЕНАМИ АУДИТОРИЙ.

Андрей Владимирович, профессиональная жизнь современного человека удлиняется, но, чтобы оставаться востребованным, необходимо учиться на протяжении всей жизни. Как вы считаете, в чем можно черпать силы для обучения и как находить время для саморазвития? Разве темп современной жизни позволяет это делать?

Базовая вещь – это мотивация. Мой личный опыт показывает, что главная проблема в отсутствии интереса: **чаще всего мы не хотим учиться из-за того, что просто не видим смысла в этой деятельности.** Загруженность тут ни при чем: мы все себя считаем занятыми людьми, у каждого из нас довольно плотный график, но, если в нашей жизни случается что-то очень хорошее или очень плохое, на следующий же день наш график меняется. Например, вы встретили свою любовь, или заболел кто-то из родственников, или появилось хобби, и вы только подсознательно можете понять, как много времени вы посвящали новому занятию... Это вопрос приоритетов. И даже железная дисциплина вам вряд ли поможет. Да, как очень дисциплинированный человек, вы садите себя за учебу, но эффект будет минимальный, потому что вся ваша природа будет протестовать: у тебя столько важных дел, а ты тратишь время на какую-то ерунду!.. Нет, **вы должны увидеть в процессе обучения ценность**, иначе это время пройдет зря.

А как увидеть в этом ценность?

Самый простой путь – соотнести обучение с вашими планами. Если вы понимаете, в какую сторону хотите двигаться (хотите стать, например, исследователем, потому что вам нравится наука, или бизнесменом, чтобы зарабатывать деньги и ни от кого не зависеть), у вас будет драйвер, который покажет, каких компетенций вам не хватает. Или вы можете сравнить себя с другими и увидеть, что вот этот человек гораздо свободнее вас ведет переговоры и выглядит более убедительно. Это тоже может стать

отправной точкой для обучения. **Для меня обучение – это попытка посмотреть, как мои компетенции укладываются в предстоящие виды деятельности**, есть они у меня или их нет.

Вопрос о приобретении новых компетенций часто возникает в тот момент, когда мы попадаем в кризисную ситуацию и нужно решить какую-то новую проблему. Но даже если у вас все хорошо, но вы любопытны, ваше любопытство всегда будет толкать вас вперед. Допустим, вы работаете в той сфере, где напрямую не сталкиваетесь с цифровой трансформацией, но все говорят, что она открывает новые возможности, и это может стать отправной точкой для того, чтобы узнать что-то новое. Кто знает, что вы в итоге откроете для себя? Никто не думал, что аспирин может не только температуру снижать, но и кровь разжижать, а потом выяснили, что большое количество аспирина ускоряет болезнь Альцгеймера...

И еще нельзя недооценивать роль случая. Нам кажется, что мы знаем, чего хотим, как устроен мир, что для нас полезно, а что не очень: в еде, в общении, в чтении, в обучении... И из-за этого можем пропустить что-то важное, что лежит где-то на периферии нашей сферы интересов или вообще в нее не входит. Я с возрастом стал более уважительно относиться к случайным вещам, которые могут привести к неожиданным открытиям. Недавно, кстати, я читал статью президента Йельского университета Питера Саловея и встретил в подтверждение своих мыслей результаты одного исследования, в котором успешных людей спрашивали об их университетском опыте, чтобы выяснить, что было самым важным для них в годы учебы, то есть в период самого интенсивного процесса обучения. И один очень успешный бизнесмен рассказал, что самым важным университетским курсом для него стал... джаз. По его словам, этот курс лучше всего объяснил

* Life-long learning* (англ.) – непрерывное обучение на протяжении всей жизни.

У ВАС ДОЛЖНЫ БЫТЬ КАКИЕ-ТО
ХОРОШИЕ НАВЫКИ, ЧТОБЫ КОРМИТЬ
СЕМЬЮ И ВЫКРАИВАТЬ ВРЕМЯ
НА ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ

ему принцип построения диверсифицированных команд, позволил увидеть, что культуры очень разные, привил гармонию и помог понять, что вообще жизнь – это импровизация, к которой, правда, надо готовиться.

Вам лично близок такой неожиданный опыт студенческих лет?

Очень, ведь я окончил авиационный институт и начинал свою карьеру как инженер-исследователь, затем ушел в экономику и политику, и только лет через 15 понял, что самое главное, чему меня выучили в авиационном институте, была философия. А когда я учился, мне казалось, что это вообще бесполезно. Я изучал философию только потому, что был дисциплинированным человеком, и говорил себе, что это нужно, чтобы сдать экзамен, а я был отличником и учился добросовестно. А потом оказалось, что этот курс с точки зрения картины мира, которая у меня выстроилась, дал мне больше, чем все мои узкоспециальные предметы. Любопытство – очень важная черта. Многие ее стесняются, но на самом деле **любопытство – это предпосылка для того, чтобы продолжать развиваться.** Если человек не любопытен, скорее всего, его потолок ограничен. По крайней мере, в творческой деятельности, которая связана с инновациями и созданием чего-то нового: продукта, бизнеса, произведений...

Как правило, люди стремятся не столько получить новые знания, сколько улучшить свои навыки или получить новые...

Это вполне объяснимо. Навыки нужны здесь и сейчас, владение навыками влияет на вашу привлекательность на рынке труда и в конечном счете на деньги, которые мы можем заработать. А когда мы начинаем говорить о знаниях, то есть даем человеку информацию о том, как устроен мир, это выглядит довольно абстрактным и далеким от жизни и ничем не помогает прокормить себя и понравиться работодателю. В этом есть доля правды: если у вас нет конкретных навыков, вам будет сложно устроиться в этом мире и зарабатывать.

Но со временем вы должны понять, что **навыки помогают делать только то, что вы уже делали, а знания должны помочь найти новые сферы деятельности,** причем такие, в которых, быть может, вообще никто не работал. Они могут помочь вам создать как минимум новое место работы, а как максимум изобрести новую сущность, запустить проект, создать новое техническое устройство или новый социум... Это возможно сделать только с широкими знаниями, которые поначалу кажутся совершенно бесполезными и оторванными от жизни. И с этим бороться сложно, да и не нужно, у каждого ведь всего одна жизнь, и есть дети, которые хотят есть сейчас. Что же делать? Человек должен выбирать. Наверное, у вас должны быть какие-то хорошие навыки, чтобы кормить семью и выкраивать время на то, чтобы получать знания, которые могут дать выход в совершенно новую сферу деятельности.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КАРТИНЫ МИРА, КОТОРАЯ У МЕНЯ СЕЙЧАС ВЫСТРОИЛАСЬ, КУРС ФИЛОСОФИИ В АВИАЦИОННОМ ИНСТИТУТЕ ДАЛ МНЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ВСЕ УЗКОСПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДМЕТЫ

Сегодня многие люди живут в ситуации неопределенности и стресса. Насколько успешным может быть обучение в кризис, ведь мы все помним, как период самоизоляции многие советовали потратить на саморазвитие и приобретение новых знаний?

Когда испытываешь стресс, то поначалу ничего сделать нельзя. Охватывает паника, все валится из рук, мысли не клеятся, вы все время пережевываете очередной провал: вам что-то не удалось сделать, вы получили низкую оценку, вас отвергли, вы не можете придумать, что ответить кредиторам и так далее... Сказать, что кризис – это классное время для обучения, наверное, было бы обманом. Сейчас люди находятся на грани выживания: кто-то – экономического, некоторые – даже физического.

Но когда кризис проходит, наступает передышка, и вы начинаете вспоминать и оценивать свои действия: правильно вы поступили или нет, сумели ли вы выключить эмоции и включить мозг? И если не сумели, может быть, этому стоит поучиться? Потому что (с большой вероятностью!) подобный кризис может опять прийти в нашу жизнь. И если случившееся – это звоночек, не стоит ли что-то сделать по этому поводу, чему-то научиться? Правильно говорят, что опыт нас

ничему не учит – **нас учит только рефлексия по поводу собственного опыта.** Если мы наступили на грабли и они ударили нас по лбу, надо найти возможность сесть и подумать. Конечно, лучше учиться на чужом опыте, но самое страшное, если наступил на грабли и ничего не понял, – тогда бежишь дальше по граблям и уверен, что вот это и есть настоящая жизнь...

Я недавно понял, что обучение – это не книжка, не класс, не наставник, не однокашники, которые с вами слушают лекции или пишут контрольный диктант... **Обучение – это внутреннее состояние.** Это очень важная вещь, ее нужно понять. Вы можете не быть в состоянии обучения, когда сидите в Гарварде, Стэн-

САМОЕ СТРАШНОЕ, ЕСЛИ НАСТУПИЛ НА ГРАБЛИ И НИЧЕГО НЕ ПОНЯЛ, – ТОГДА БЕЖИШЬ ДАЛЬШЕ ПО ГРАБЛЯМ И УВЕРЕН, ЧТО ВОТ ЭТО И ЕСТЬ НАСТОЯЩАЯ ЖИЗНЬ

форде или в Корпоративном университете РЖД, весь «в плюшках» и с лучшими профессорами. И, наоборот, вы можете быть в состоянии обучения, когда ликвидируете какую-то чрезвычайную ситуацию, потому что вы настроились и, делая ваше дело, наблюдаете за собой, наблюдаете за другими. Вы рефлексите и учитесь через это.

Напрасно мы думаем, что у нас вот здесь – жизнь, а вот здесь – учеба: на работе нам дают направление на обучение или мы сами открываем YouTube, находим лекцию на Coursera



или TED, и началась учеба... Нет! Учеба начинается, когда мы переключаем мозг, поэтому она всегда и везде: когда вы разговариваете со своим ребенком, наблюдаете за ним, слышите разговор в общественном транспорте... И учебы может не быть, когда вы читаете величайшего философа, слушаете лауреата Нобелевской премии, но думаете о больном зубе или о начальнике, или про свою любовь. В этот момент вы не в учебном состоянии.

И с кризисом так же. Важно, как вы к нему относитесь. Что себе говорите? Что хотите пробежать с зажатым носом и закрытыми глазами через эти ужасные недели или месяцы? Или готовы увидеть, как выглядит ваша жизнь в кризисе? Готовы ее почувствовать? Да, пусть это будет болезненно, но это будет опыт, который сделает вас лучше, если вы его проанализируете, а значит, будете на нем учиться. **HR**



RZDSKILLS:

ЗОНЫ РОСТА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ

RZDSKILLS – КОНКУРСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА, КОТОРЫЕ В ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ВАРИАНТАХ ПРОВОДИЛИСЬ В РЖД И РАНЕЕ, НО ОФОРМИЛИСЬ В ЕДИНОЕ ДВИЖЕНИЕ ТОЛЬКО В 2020 ГОДУ. ПОЧЕМУ В ДЕПАРТАМЕНТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД» СЧИТАЮТ ВАЖНЫМ ИХ РАЗВИВАТЬ И ЧТО УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ ДАЕТ САМИМ КОНКУРСАНТАМ – ОБ ЭТОМ В НАШЕЙ СТАТЬЕ.

Региональные этапы конкурсов профессионального мастерства RZDSkills проводятся по методике WorldSkills. В этом году проведены 39 региональных этапов, часть из них – в дистанционном формате. Текущие показатели (на момент написания статьи. – Прим. ред.) наглядно демонстрируют набирающее обороты движение: участниками чемпионатов стали восемь филиалов, конкурсы проводились по 11 железнодорожным компетенциям, в которых приняли участие 414 конкурсантов и порядка 300 экспертов.

Зачем во внутрикорпоративные конкурсы профессионального мастерства внедряются мировые стандарты WorldSkills? Как объясняет **ведущий специалист Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Татьяна Кудашкина**, конкурсы по методике WorldSkills задают высокие профессиональные стандарты для работников и позволяют оценить исключительно

практические навыки по более чем 200 критериям. «Благодаря этому появляется возможность сравнить работников между собой, выявить настоящих профессионалов своего дела и точно определить, какие навыки требуют развития, – добавляет Татьяна Кудашкина. – Помимо этого, требования к компетенциям тиражируются в образовательные организации, задавая корпоративные стандарты к подготовке специалистов для железнодорожной отрасли».

Организаторы чемпионатов внимательно работают с обратной связью от конкурсантов, фиксируя и изучая отзывы. В этом году участники соревнований не только положительно отозвались о полученном опыте, но и высказали пожелание, чтобы практика проведения подобных чемпионатов была продолжена в расширенном формате, с увеличением числа участников и компетенций. «Так становится ясно, что чемпионаты RZDSkills действительно повышают популярность основных железнодорожных профессий, – продолжает Татьяна Кудашкина, – и вместе с этим обеспечивают рост лояльности и вовлеченности персонала». Кроме того, результаты таких соревнований часто выявляют болевые точки работников, что является ценной информацией для тех, кто отвечает за профессиональную квалификацию работников и их развитие.

Предложение конкурсантов увеличить число компетенций, по которым нужно проводить соревнования, совпадает с тем, как видят развитие RZDSkills руководители компании, а потому в 2021 году будет не только актуализирована документация по утвержденным компетенциям, но и расширена их линейка для привлечения большего числа участников. «Профессиональные навыки – фундамент любого производственного процесса, а потому их развитие – одна из наших приоритетных задач, – отмечает **заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Савина**. – Формат RZDSkills позволяет не только находить объективно лучших в своем деле, но и выявлять западающие навыки работников, именно поэтому мы будем масштабировать и развивать проект, делая его общесетевым».

Развитие корпоративных чемпионатов профессионального мастерства идет в том числе в контексте того опыта, который компания «РЖД» получила благодаря участию в национальных чемпионатах сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности WorldSkills Hi-Tech. РЖД принимают в них участие с 2015 года, и 2020 год не стал исключением, хотя формат и место его проведения были радикально пересмотрены из-за пандемии коронавируса. «Это новый для всех формат – очно-дистанционный, – продолжает Мария Савина, – чемпионат, состоявшийся в конце октября, проходил на площадках работодателей. Вместе с тем мы смогли расширить число наших конкурсантов за счет увеличения компетенций, в соревнованиях по которым приняли

WORLD SKILLS INTERNATIONAL – международная некоммерческая ассоциация, цель которой – повышение статуса и стандартов профессиональной подготовки и квалификации, популяризация рабочих профессий через проведение соревнований по всему миру. Основана в 1946 году. Филиалы ассоциации действуют в 80 странах мира, в том числе и в нашей стране: Союз молодых профессионалов «Ворлдскиллс Россия» существует с 2012 года.

участие». Так, работники РЖД соревновались в четырех компетенциях: «Охрана труда», «Сетевое системное администрирование», «Охрана окружающей среды» и «Рекрутинг», из которых две последние – новые для компании.

Выбор тех, кто примет участие в WorldSkills Hi-Tech 2020, был возложен на дирекции и филиалы РЖД. Соревнования прошли на высоком уровне: сотрудники университета обеспечили качественную техническую поддержку и создали комфортные условия. Результат чемпионата порадовал: работники РЖД взяли бронзу именно в тех компетенциях, в которых компания впервые принимала участие.

«Несмотря на сложный год, мы продолжили традицию проведения чемпионата WorldSkills Hi-Tech, и я хотел бы поблагодарить конкурсантов, которые не побоялись и рискнули вот так, онлайн, принять



МАРИЯ САВИНА,
заместитель начальника Департамента
управления персоналом ОАО «РЖД»



РОБЕРТ УРАЗОВ,
генеральный директор союза
«Ворлдскиллс Россия»

участие, – отметил **генеральный директор союза «Ворлдскиллс Россия» Роберт Уразов.** – Наш чемпионат – это не просто соревнования, это возможность для роста производительности труда, возможность для развития производственной культуры.

Самым значительным событием в системе конкурсов по методике WorldSkills является международный чемпионат, на который съезжаются участники из более чем 65 стран мира. Ближайший, 46-й по счету чемпионат мира пройдет в Китае в 2022 году. Впервые на международном уровне появится железнодорожная компетенция «Технология железнодорожного транспорта» – компания «РЖД» взяла на себя подготовку российской команды по профильной компетенции, направив для этого эксперта, чья задача – организация тренировок сборной

WORLD SKILLS HI-TECH – самые масштабные в России соревнования по профессиональному мастерству среди специалистов крупнейших отечественных предприятий в возрасте от 16 лет. В VII Национальном чемпионате сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности WorldSkills Hi-Tech 2020 приняли участие более 300 конкурсантов из 12 стран мира, состязания прошли по 24 компетенциям. В дистанционном формате конкурсант выполнял задание, находясь на территории своей компании, при непрерывной видеофиксации процесса. Эксперты, находясь на территории своих организаций или на других площадках, оценивали выступление участника удаленно, в режиме онлайн.



Участники чемпионата WorldSkills Hi-Tech 2020
и команда Корпоративного университета РЖД

и формирование пула участников, которые будут защищать честь страны.

Международным экспертом национальной сборной WorldSkills Russia стал **начальник Перовского подразделения Московского УЦПК – филиала ОАО «РЖД» Глеб Захаренко.** «Благодаря участию в чемпионатах WorldSkills мы можем сравнить уровни профессионализма конкурсантов разных стран и с помощью зарубежного опыта развивать железнодорожную отрасль в России, – говорит Глеб Захаренко, – начиная от профессиональной подготовки в учебных заведениях и заканчивая производственными предприятиями и центрами профессиональных квалификаций».

В ноябре стартовала активная подготовка конкурсантов, тренировки идут 21 день в месяц. По словам Глеба Захаренко, тренировочный процесс основан на отработке конкурсного задания, которое будет на чемпионате. «Дело осложняется тем, что пока неизвестно, какая модель оборудования будет представлена на соревнованиях, и тем более никто не знает, какие неисправности будут заложены в заданиях, – рассказывает о нюансах подготовки тренер российских железнодорожников. – Это станет известно только на чемпионате. Именно поэтому конкурсантам необходимо не только досконально знать узлы подвижного состава, но и суметь произвести диагностику, ремонт и составить отчет о выполненной работе на английском языке».

«Хочу отметить, что наши занятия не вписываются в классическую модель обучения студентов. Это не просто изучение материала, а нацеленность на конкретный результат, – резюмирует Глеб Захаренко. – И успех всего мероприятия зависит от заинтересованности самих участников, от их вовлечения в процесс тренировок. Каждый конкурсант

ПЕРЕЧЕНЬ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ RZDSKILLS

- | | |
|---|--|
|  Клиентоориентированный сервис |  Командная работа по организации перевозочного процесса |
|  Маневровая работа на железнодорожном транспорте |  Маркетинг услуг и прогнозирование спроса на железнодорожном транспорте |
|  Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики |  Продажи логистических услуг |
|  Сопровождение клиентов на транспорте |  Управление бульдозером |
|  Управление вокзальным комплексом |  Управление логистикой на транспорте |
|  Управление локомотивом | |

В Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД» уверены, что участие компании в международных соревнованиях увеличит интерес к движению RZDSkills. «Опыт международного движения WorldSkills говорит о том, что чемпионаты профессионального мастерства могут стать частью корпоративной культуры компании, способствуя большей вовлеченности сотрудников и формируя дополнительную ценность каждодневной работы, – отмечает Мария Савина. – Вместе с этим компания получает более квалифицированные кадры, чей профессионализм позволяет не только увеличивать производительность труда, но в конечном счете добиваться высоких бизнес-показателей». **HR**

БРОНЗОВЫЕ ПРИЗЕРЫ WORLD SKILLS HI-TECH 2020:

Дмитрий Берестенников, инженер по охране окружающей среды производственной экологической лаборатории Центра охраны окружающей среды Западно-Сибирской железной дороги;
Никита Романов, ведущий эксперт Центра передовых технологий управления персоналом и профессионального обучения ОАО «РЖД» (компетенция «Рекрутинг»).

ФОРМАТ RZDSKILLS ПОЗВОЛЯЕТ НЕ ТОЛЬКО НАХОДИТЬ ОБЪЕКТИВНО ЛУЧШИХ В СВОЕМ ДЕЛЕ, НО И ВЫЯВЛЯТЬ ЗАПАДАЮЩИЕ НАВЫКИ РАБОТНИКОВ

во время тренировки оценивается по 17 критериям, основанным на их усердии, вовлеченности, способности работать в команде, эмоциональном контроле, скорости принятия решений и других характеристиках».



RZDSkills 2020, Южно-Уральская железная дорога

ЭКОСИСТЕМА ОТРАСЛЕВОГО ОБРАЗОВАНИЯ:

ОПЫТ РЖД

БИЗНЕСУ И ОТРАСЛЕВОМУ ОБРАЗОВАНИЮ НЕОБХОДИМО РАБОТАТЬ В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ КООРДИНАТ, УВЕРЕНЫ В ОАО «РЖД». ДЛЯ ЭТОГО БЫЛА РАЗРАБОТАНА И ПРИНЯТА ПРОГРАММА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ С УНИВЕРСИТЕТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА, РАССЧИТАННАЯ ДО 2025 ГОДА. О РАЗВИТИИ ВУЗОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ В ЦЕЛОМ И О ТОМ, КАКУЮ РОЛЬ В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ ИГРАЕТ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД, – В НАШЕЙ СТАТЬЕ.

Девять отраслевых вузов, в которых обучаются более 31 тыс. человек, – такова уникальная университетская экосистема железнодорожного транспорта России. Поддержка и точечное взаимодействие между вузами и ОАО «РЖД» были всегда, но время требует иного подхода, более системного и целостного. «Мы стоим на пороге новой эры, – уверен **заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Александр Збарский.** – Если проводить аналогии с PR и GR, то сейчас мы создаем то, что можно назвать UR (University Relations): бизнес взаимодействует с вузовской экосистемой. И для нас здесь важна позиция не потребителя, а партнера, с четкими и понятными правилами игры с обеих сторон».

Программа взаимодействия компании с университетскими комплексами железнодорожного транспорта разрабатывалась не просто в кулуарах компании, а в постоянном контакте с вузами – запрос на работу в одной парадигме шел и от вузовского сообщества. «Это не только документ, но и система



Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с вузами получила Гран-при премии «Хрустальная пирамида» в номинации «HR-проект в государственных и муниципальных организациях – 2020». Награду вручили начальнику Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергею Саратову.



В начале 2020 года министр транспорта РФ Евгений Дитрих (на момент написания статьи. – Прим. ред.) и генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров подписали программу взаимодействия компании с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Евгений Дитрих назвал программу «локомотивом масштабных изменений в отраслевом образовании».

координат, дорога с двусторонним движением, где четко прописано, что делает ОАО «РЖД», что делает вуз, – продолжает Александр Збарский. – Я считаю, наша программа – инструмент преодоления некоего управленческого разрыва».

Схожего мнения придерживается и **первый проректор Российского университета транспорта (РУТ) Владимир Тимонин**, отмечая, что благодаря программе вузы обратили внимание на так называемые западающие направления развития. «Ранее не существовало четко структурированного документа, регламентирующего функционирование отраслевых вузов и объединяющего ключевые направления их развития, – говорит Владимир Тимонин. – Программа внесла существенные изменения в общее представление о логике выстраивания процессов продвижения каждого вуза, а также их системного взаимодействия. Такой подход обеспечивает слаженную работу и синхронное исполнение актуальных задач, стоящих перед образовательными организациями».

Восемь разделов и 69 мероприятий с обозначенными ресурсами, сроками исполнения и ответственными лицами – так на сегодняшний день выглядит программа; на базе РУТ создан центр для



АЛЕКСАНДР ЗБАРСКИЙ,
заместитель начальника Департамента
управления персоналом ОАО «РЖД»

ее администрирования (оперативная коммуникация с вузами, методологическое сопровождение и т.д.). Развитие вузовской экосистемы будет происходить на всех уровнях функционирования университетов, а потому разделы программы включают самые разные сферы и направления – от обеспечения потребности компании в квалифицированных специалистах и совершенствования образовательного процесса до развития инфраструктуры, формирования HR-бренда компании

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И РАЗДЕЛЫ ПРОГРАММЫ:

- Обеспечение потребности ОАО «РЖД» в квалифицированных специалистах
- Совершенствование образовательного процесса
- Развитие научно-педагогических и управленческих работников
- Развитие инфраструктуры вузов
- Формирование HR-бренда компании среди абитуриентов и студентов
- Расширение присутствия на международной арене
- Развитие научного потенциала вузов
- Участие ОАО «РЖД» в управлении университетскими комплексами

и продвижения на международной арене. Формирование HR-бренда компании – самый обширный пункт программы, так как сегодня важно дать молодежи максимально полное представление о железнодорожной отрасли, о направлениях развития компании, вовлечь ее в развивающие и мотивационные программы. Как отмечают эксперты, подобной программы нет ни в одной другой отрасли, впервые у бизнеса и образования появился четко разработанный механизм взаимодействия.

Первые шаги в реализации программы уже сделаны, и одним из самых важных, по мнению Александра Збарского, стала разработка организационно-правового механизма закупки и передачи оборудования в вузы. Развитие университетской инфраструктуры, по его словам, является ядром программы: на эту цель до 2025 года будет направлен основной поток финансирования.

«Взаимодействие компании с вузами позволяет нам обеспечить кадровую потребность компании: технологии требуют людей, – продолжает Александр Збарский. – Кроме того, благодаря программе мы создаем инфраструктуру возможностей, а значит, это способ самореализации для тех молодых людей, кто осознанно выбирает железнодорожный транспорт».

В то же время в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД» понимают, что система образования достаточно консервативна, а значит, это не история быстрого успеха: от разработки какой-либо программы до ее полной реализации проходит достаточно много времени, и эффект получается отложенный. Впрочем, показатель KPI никто не отменял: ежегодно вузы должны готовить для отрасли несколько тысяч выпускников, соответствующих корпоративным и профессиональным компетенциям компании.

По мнению экспертов, этот показатель более чем достижим. «Программа способствует повышению престижа отраслевых вузов, делая образование более конкурентоспособным, – резюмирует Владимир Тимонин, – причем как на внутреннем, так и на международном рынке образовательных услуг».

РАЗВИТИЕ ВУЗОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЫ ЧЕРЕЗ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ФРАНШИЗУ»

Один из ключевых разделов программы, посвященный развитию преподавателей и управленческих работников, повышению

57 ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ВУЗОВ СЕРТИФИЦИРОВАННЫ ДЛЯ РАБОТЫ В ПРОЕКТЕ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ФРАНШИЗА» КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД

БОЛЕЕ

90%

СЛУШАТЕЛЕЙ ПРОГРАММ
ФРАНШИЗЫ ГОТОВЫ
РЕКОМЕНДОВАТЬ ОБУЧЕНИЕ
СВОИМ КОЛЛЕГАМ

научного потенциала вузов, реализуется в том числе в рамках проекта Корпоративного университета РЖД «Образовательная франшиза». Проект стартовал в 2018 году, для чего команда методистов и бизнес-тренеров университета провела отбор, обучение и сертификацию преподавателей Дальневосточного, Иркутского, Сибирского и Уральского университетов путей сообщения (в 2019 году к ним присоединились еще два вуза: в Самаре и Ростове-на-Дону).

Сегодня обучение по программам «Основы управления компетенциями» и «Основы бережливого производства», являющимся своего рода обязательным управленческим минимумом для руководителей всех уровней РЖД, проходят железнодорожники 12 региональных филиалов, а также монгольские коллеги из АО «Улан-Баторская железная дорога».

«Наш проект стал решением задачи социально-кадрового блока компании по системному развитию руководителей линейного уровня, – говорит **заместитель директора по научно-методической работе Корпоративного университета РЖД Андрей Шобанов.** – Эти руководители – важнейшее звено управленческой системы на местах, а потому развитие их операционной эффективности и управленческих компетенций – одна из наших ключевых задач».

Проект «Образовательная франшиза» одновременно решает несколько задач: реализуя развитие руководителей, он совершенствует образовательную экосистему вузов железнодорожного транспорта и в то же время экономит ресурсы холдинга «РЖД» на развитие персонала при сохранении качества обучения. **Ректор Сибирского университета путей сообщения Алексей Манаков** также отмечает эти плюсы, добавляя

5478 РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОАО «РЖД» ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ В 2018–2019 ГОДАХ ПО ПРОГРАММАМ ФРАНШИЗЫ. К КОНЦУ 2020 ГОДА ЭТА ЦИФРА ПРЕВЫСИТ 7000

к этому не менее важный аспект – владение преподавателями железнодорожных вузов отраслевой спецификой: терминологией, статистическими данными, знаниями структуры линейных предприятий.

«Для СГУПС важен тот факт, что для реализации программы «Основы управления компетенциями» привлечены ведущие преподаватели технических и гуманитарных факультетов, – продолжает Алексей Манаков, – которые, пополняя свой тренерский опыт технологиями Корпоративного университета РЖД, затем используют его в основном образовательном процессе, а значит, более качественно обучают студентов».

Если говорить о качестве обучения, то здесь на первый план при прочих необходимых условиях выходят уровень и компетентность преподавателей, которые обучают по программам Корпоративного университета РЖД, а потому их отбору уделяется особенное внимание. Работа начинается с анализа



ПЕРЕХОД В ОНЛАЙН

Из-за пандемии коронавируса команда Корпоративного университета РЖД переработала программы франшизы в онлайн-формат, сохранив интерактивность и вовлеченность слушателей. Вузы оперативно адаптировались к новым условиям, а преподаватели освоили работу в виртуальной среде.



АНДРЕЙ ШОБАНОВ,
заместитель директора по научно-
методической работе
Корпоративного университета РЖД

резюме, онлайн-собеседования и оценки видеофрагментов проведения обучения по специализации преподавателя. «Решение по каждому преподавателю принимается экспертной комиссией Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» и Корпоративного университета, – продолжает Андрей Шобанов. – Такой подход позволяет привлечь к участию в проекте лучших преподавателей отраслевой высшей школы, специализирующихся на развитии менеджерских компетенций».

Следующий этап – прокачка тренерских компетенций и погружение в контент передаваемых по франшизе программ. Преподаватели проходят обучение по программе «Тренинг для тренеров» и в роли слушателей осваивают программы, в которых им предстоит быть менторами. «Это позволяет пережить опыт слушателей, – поясняет Андрей Шобанов, – сформировать единый понятийный аппарат и информационное поле для глубинного понимания разработанного Корпоративным университетом контента».

Мониторинг качества обучения, оценка обратной связи от слушателей и преподавателей также остаются за Корпоративным университетом, при этом непосредственное проведение обучения организуется в постоянном контакте с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД».

«Отработанная технология франшизы позволяет тиражировать ее как на новых партнеров, так и с точки зрения расширения портфеля программ, – резюмирует Андрей Шобанов, – внося свой вклад в формирование высокоэффективной образовательной экосистемы железнодорожной отрасли». **HR**

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ СИЛЬНЫЙ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ?

ДЛЯ ЧЕГО ТАКИМ ГИГАНТАМ, КАК ГК «РОСАТОМ», «СБЕР» ИЛИ «ЯНДЕКС», РАБОТАТЬ С БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ? И БЕЗ ТОГО МНОГИЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ В ЭТИХ КОМПАНИЯХ – ОНИ ЕЖЕГОДНО ОКАЗЫВАЮТСЯ НА ПЕРВЫХ СТРОЧКАХ РЕЙТИНГОВ ЖЕЛАЕМЫХ МЕСТ РАБОТЫ. ЭКСПЕРТЫ АГЕНТСТВА «АПОСТРОФ-МЕДИА» **ТАТЬЯНА АНАНЬЕВА** И **АНТОН КОВАЛЬ** РАССКАЗЫВАЮТ О ТОМ, С КАКОЙ ЦЕЛЮ КОМПАНИИ ИНВЕСТИРУЮТ В ТО, ЧТО ДЕЛАЕТ ИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ РАБОТОДАТЕЛЕМ.



ЧТО ТАКОЕ СИЛЬНЫЙ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ?

Когда у компании появляется бренд работодателя? С момента ее появления и найма первых сотрудников. Однако не каждая компания выстраивает систему управления брендом работодателя, хотя ситуация начала меняться в последние 10–15 лет в России и мире.

Впервые термин «бренд работодателя» (англ. employer brand) стал активно использоваться в середине 90-х годов, когда появились первые академические исследования, а следом за ними публикации в научных и бизнес-журналах. Понятие бренда к нам пришло из маркетинга, где уже давно выстраивались системы управления брендами компаний или продуктов. Иногда понятие «бренд работодателя» приравнивали к известности компании и задавали вопрос: «Зачем нам бренд работодателя? Нас и так все знают».

Известность – это важно для компании, но далеко не всегда является определяющим фактором для ее успеха. Есть компании, которые хорошо известны в очень узких нишах, например, McKinsey* и JetBrains*, но обладают исключительно сильным брендом работодателя.

Если говорить о бренде работодателя с точки зрения терминологии, то это ассоциации с компанией как местом работы в головах сотрудников или потенциальных кандидатов, вызывающие определенную эмоциональную реакцию и основанные на совокупности предлагаемых компанией экономических, социальных и психологических преимуществ и возможностей; это первое, что приходит на ум человеку, когда он слышит название в контексте возможного трудоустройства. Это воспринимается как «обещание бренда», что человек получит, когда устроится на работу. Вот тут и кроется сложность.

Если ассоциация не реалистична или в ней отсутствуют важные аспекты, то человека ждет большое разочарование. Он может быстро покинуть организацию или остаться, но потерять интерес к работе. Или можно получить очередь из кандидатов, которые категорически не подходят компании, но она будет тратить много времени на работу с ними. В свое время в эту ловушку попал Google, который много рассказывал об условиях работы (своя столовая, красивый офис, капсулы сна и т.п.), и в итоге ему потребовались время и усилия,

* McKinsey Company – международная консалтинговая компания, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением.

* JetBrains – международная компания, создающая профессиональные инструменты для разработки на языках Java, Kotlin, C#, PHP, JavaScript и других, а также современные средства командной работы.

НЕ БОЙТЕСЬ ОТПУГНУТЬ ВСЕХ КАНДИДАТОВ: ВАШИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДОЛЖНЫ И МОГУТ ВООДУШЕВЛЯТЬ ОДНИХ КАНДИДАТОВ И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ ОТТАЛКИВАТЬ ДРУГИХ

чтобы снизить влияние этого образа и избавиться от кандидатов, которые хотели в первую очередь пользоваться этими благами, а не создавать инновационные продукты. Неправильный образ также способен оттолкнуть нужных кандидатов.

Поэтому важно управлять брендом работодателя, чтобы привлекать целевых кандидатов и вдохновлять результативных сотрудников.

Как создать сильный бренд работодателя? Важно выстроить целевой образ компании в головах сотрудников и потенциальных соискателей, соответствующий их опыту и желаниям и построенный на сильных характеристиках компании как работодателя. Бренд работодателя дает ответы на ключевые вопросы: зачем именно сюда идти на работу? зачем работать в полную силу и почему стоит рекомендовать компанию?



Сильный бренд работодателя дает вдохновляющие и правдивые ответы на эти вопросы. Важно, чтобы ответы на эту информацию получили именно ключевые целевые аудитории (о них подробнее ниже), вызвав отклик в их сердцах и головах. Конечно, подобный подход со временем сделает компанию более узнаваемой в целом на рынке труда. Но самое главное – правильное восприятие в тех аудиториях, привлечение и вовлечение которых важны для успеха нашей компании в будущем.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ В РАБОТЕ С БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ

Чтобы правильно работать с брендом работодателя, важно изначально сформулировать цели. Сильный бренд работодателя имеет два измерения: внутреннее и внешнее. Внутри организации он позволяет удерживать ключевых, самых эффективных сотрудников, вовлекает их и мотивирует.

Внешнее измерение бренда работодателя – это способность привлекать нужных людей с рынка, тратить на это меньше усилий, средств и времени, обеспечивать высокий уровень мотивации кандидатов принять именно ваше предложение, упрощать адаптацию. Сильные профессионалы, за которых борются лучшие компании рынка, при получении предложения от компании, имеющей сильный бренд работодателя, склонны обязательно его рассмотреть (по данным LinkedIn, в 100% случаев). Кроме того, в компаниях с правильно построенным брендом на рынке труда вдвое больше конкурентоспособных качественных заявок на вакансии от потенциальных кандидатов.

Именно эту задачу решала госкорпорация «Росатом», начав работу с брендом работодателя. Ей было важно привлекать самых сильных (со средним баллом выше 4,2) выпускников ведущих технических вузов страны. Сегодня за этих студентов «Росатом» сражается с российскими и международными компаниями – от Siemens до «Сбера».

КАК РАЗВИВАТЬ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ

У крупных организаций уже существует определенный образ, часто требующий коррекции, потому что текущее «обещание бренда» либо не соответствует реальности, либо привлекает кандидатов не того качества, которое нужно для достижения бизнес-целей. Чем больше организация, тем выше вероятность того, что при отсутствии

системного подхода – наличия единого сформулированного позиционирования компании – каждое подразделение говорит о чем-то своем, и в итоге единого, цельного образа не возникает (либо он сильно искажен).

Именно поэтому компании начинают системную работу с формулирования единой основы для позиционирования – ценностного предложения (англ. EVP – employer value proposition). Это совокупность характеристик и сильных сторон компании как работодателя, которые подтверждаются практикой, считаются как важные у эффективных сотрудников и желанных кандидатов и которые обращаются как к рациональным аргументам, так и к эмоциям людей. На основе этого ценностного предложения – его самых сильных и важных, позитивно окрашенных характеристик – строится бренд работодателя.

При развитии бренда работодателя важны следующие ключевые аспекты:

- **вовлечение в развитие бренда работодателя как можно большего числа людей** и в первую очередь тех, кто влияет на восприятие бренда. На основе ценностного предложения нужно синхронизировать усилия разных подразделений: HR, PR, маркетинга, KCO, лидеров внутренних организаций на всей территории работы организации. Также важно вовлечь руководителей, поскольку от того, что они будут рассказывать о компании (в своих выступлениях, на собеседованиях, на встречах с сотрудниками), будет зависеть качество сформированного образа.
- **Создание единого подхода к коммуникациям** и единого плана. Если в основу всех коммуникаций закладываются сообщения, которые правильно позиционируют бренд, то можно значительно быстрее сформировать целевой образ.
- **Обновление процессов управления людьми** – от найма до увольнения – таким образом, чтобы опыт кандидата и сотрудника совпадал с обещанием бренда при каждом взаимодействии. Если компания хочет

БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ НЕ РАЗОВАЯ АКЦИЯ, А ПОСТОЯННЫЙ ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ БУДЕТ СОПРОВОЖДАТЬ ВСЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

позиционироваться как технологичная (и это часть ее бренда работодателя), то важно сделать процесс подбора современным. К примеру, отказаться от печатных анкет в пользу электронных, использовать современные форматы (симуляторы, видеоинтервью и т.п.). Это сразу создаст у кандидата верное впечатление.

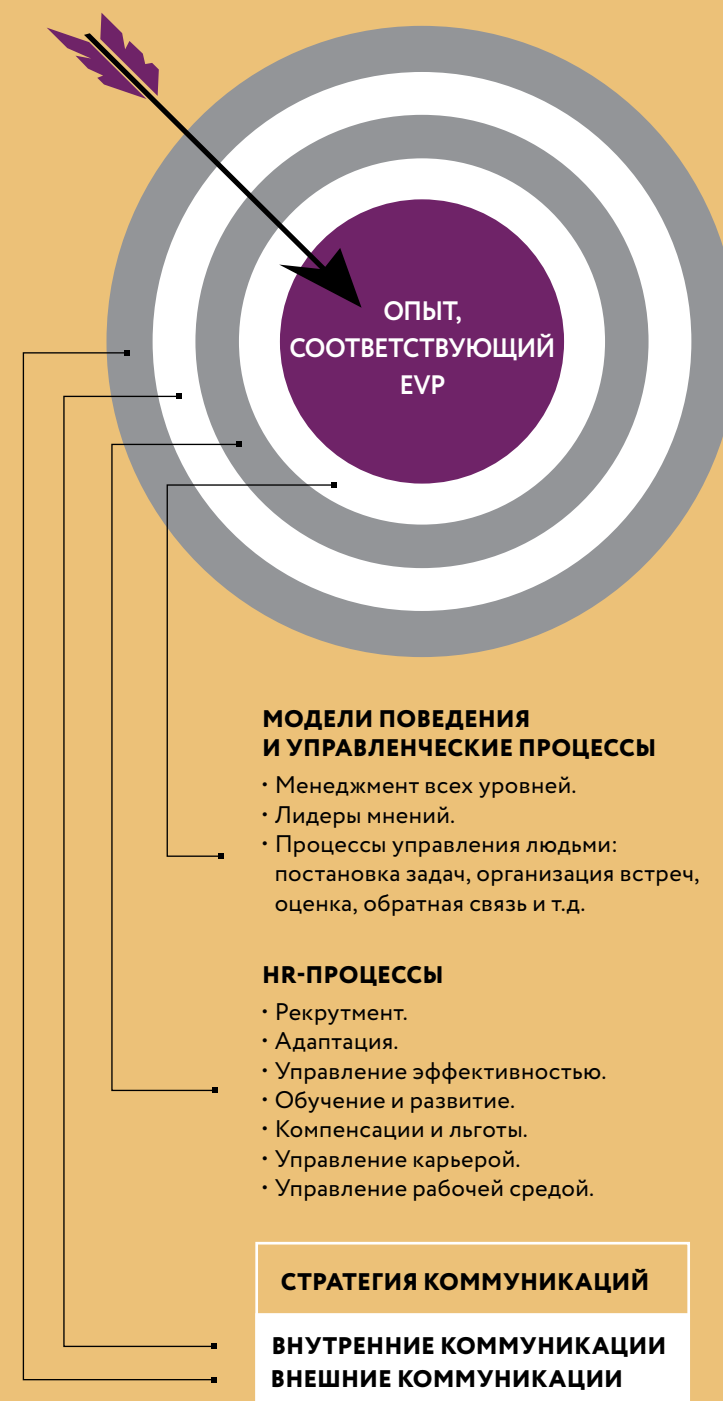
В завершение стоит сказать о новом подходе, получившем название **«новая искренность»**, а в брендинге работодателей – Give&Get (дословно с англ. – «давать и получать»). **Сейчас требуется рассказывать не только о том, что дает компания (Give), но и о сложностях, с которыми может столкнуться сотрудник.** Кандидаты получают больше информации для принятия решения, а сотрудники почувствуют искреннее признание и оценку своей работы, которую они выполняют в не очень идеальных условиях. Сильные стороны вашей компании – то, чем люди гордятся, – становятся таковыми из-за суровых реалий, проблем и препятствий, которые сотрудникам пришлось преодолеть, чтобы достичь успеха. В этом и заключается волшебство нового подхода Give&Get.

Не бойтесь отпугнуть всех кандидатов. Дело в том, что, независимо от опыта ваших сотрудников, найдутся люди, которым он понравится, они смогут преуспеть и почувствовать цель и принадлежность к делу компании. Ваши предложения должны и могут воодушевлять одних кандидатов и в то же

время отталкивать других. Именно так на борту компании окажутся те люди, которые позволят компании достичь ее целей.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Бренд работодателя не разовая акция, а постоянный процесс, который будет сопровождать всю деятельность компании. Бренд может и должен видоизменяться в соответствии со стратегией компании и вызовами рынка раз в несколько лет. Закладывая системный подход в этот процесс, вы формируете долгосрочные основания для его развития и успешного продвижения. **HR**



СТАНИСЛАВ СУГАК,

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ
И БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ ОАО «РЖД»:

НАМ ВАЖНО
ДОНЕСТИ
ДО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ
СОИСКАТЕЛЕЙ
СОВРЕМЕННЫЙ
ОБРАЗ РЖД

СИЛЬНЫЙ БРЕНД
РАБОТОДАТЕЛЯ – ЭТО
ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ,
КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ПРИВЛЕКАТЬ
И УДЕРЖИВАТЬ В КОМПАНИИ ЛУЧШИХ
СОТРУДНИКОВ, ПРИЧЕМ ТРАТИТЬ НА РЕШЕНИЕ
ЭТИХ ЗАДАЧ МИНИМУМ ВРЕМЕНИ И СРЕДСТВ.
О ТОМ, КАК КОМПАНИЯ «РЖД», В КОТОРОЙ
РАБОТАЕТ ПОЧТИ МИЛЛИОН ЧЕЛОВЕК,
ВЫСТРАИВАЕТ СВОЙ HR-БРЕНД, РАССКАЗАЛ
НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ВНУТРЕННИХ
КОММУНИКАЦИЙ И БРЕНДА
РАБОТОДАТЕЛЯ ОАО «РЖД»
СТАНИСЛАВ СУГАК.

Станислав Алексеевич, в чем основные цели развития HR-бренда РЖД и какова роль вашего подразделения?

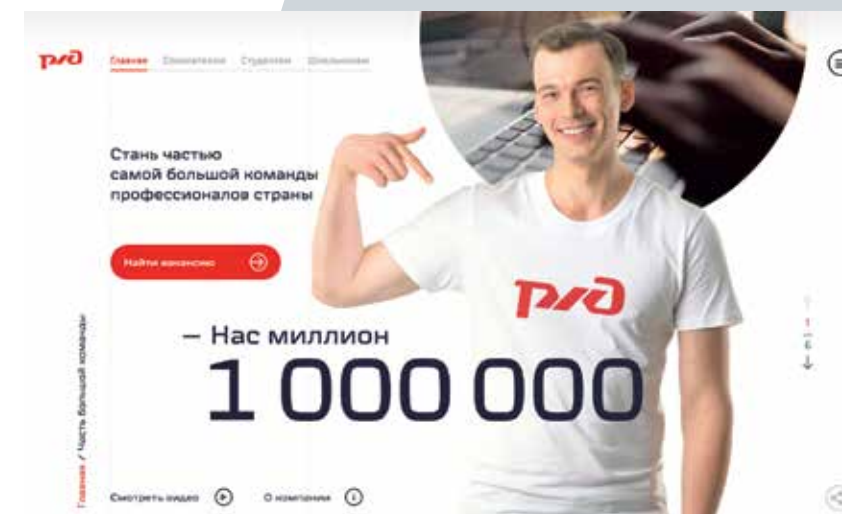
Можно сказать, что бренд работодателя – это та первая и самая сильная ассоциация, которая появляется в сознании любого действующего и потенциального сотрудника при мысли о работе в той или иной компании. Поэтому главная цель, которую преследует выстраивание сильного HR-бренда, – это формирование и продвижение положительного образа компании как работодателя, причем как для внешнего, так и для внутреннего клиента.

Внутренние клиенты – это сотрудники компании; внешние – соискатели на рынке труда, студенты и даже школьники.

Нам важно донести до потенциальных соискателей современный образ РЖД, где масштаб задач и новые подходы сочетаются со стабильностью и сильной социальной политикой. И не менее важно работать с внутренней аудиторией, формируя корпоративную культуру, основанную на ценностях компании, развивая внутренние каналы коммуникаций и обратную связь.

Самое сложное – это сломать устойчивые стереотипы о работе в РЖД, где якобы можно работать только кассиром на вокзале, проводником и «человеком, который молоточком по вагонам стучит». Эти специальности, которые на виду у наших клиентов-пассажиров, очень важны и популярны, но, кроме них, в компании еще 1500 профессий! И сильный бренд работодателя позволяет привлечь как молодых, так и опытных профессионалов из разных сфер.

Здесь мы сталкиваемся еще с одним стереотипом о том, что в РЖД работают только люди среднего и старшего возраста. Вовсе нет. У нас почти миллион сотрудников, и 40% из них – это молодежь. Причем в последнее время мы все чаще внедряем в жизнь инновационные предложения студентов, которые приходят к нам на стажировку и практику, участвуют в хакатонах и кейс-чемпионатах. Это талантливые ребята, они умеют мыслить нестандартно и предлагают идеи, которые отвечают высоким запросам современного бизнеса.



МЫ РАЗВИВАЕМ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РАБОТНИКАМИ – ЦИФРОВЫЕ И ОФЛАЙН-ИНСТРУМЕНТЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ

Наши стажеры и практиканты приходят, казалось бы, совсем с непрофильными специальностями. И здесь надо сказать еще об одном стереотипе: что мы принимаем на работу только выпускников железнодорожных учебных заведений. Конечно, основной поток соискателей идет по железнодорожным профессиям. Но сейчас все больше нам требуются специалисты с нестандартными для отрасли компетенциями: это IT-специалисты, маркетологи, медики, эксперты по международному праву, коммуникациям и многие другие.

Вы учитываете в своей работе возрастную специфику, так называемую теорию поколений?

Обязательно. Наше особое внимание нацелено на представителей так называемого поколения Z – это студенты и школьники, которые только готовятся выйти на рынок труда. Мы активно взаимодействуем с ними, и это наша зона развития с точки зрения подходов к коммуникации: это и новые информационные каналы, и язык общения, и единое пространство для старта и построения своей карьеры. Для представителей поколения Z особенно важны интересные задачи и комфорт, и если мы не хотим через 5–10 лет остаться без притока молодежи, то нам нужно, с одной стороны, уже сегодня рассказывать о привлекательности работы в компании, а с другой – улучшать наши условия труда и внедрять новые технологии, чтобы у нас действительно было интересно работать.

МЫ СТАРАЕМСЯ СО ВСЕМИ НАШИМИ АУДИТОРИЯМИ ГОВОРИТЬ «ДОСТУПНО О СЛОЖНОМ» – ТАК БОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ОТКРЫТОЙ

Какие инструменты вы используете для того, чтобы более эффективно взаимодействовать с молодежью и соискателями? Благодаря совместной работе IT-блока и HR-команды компании полгода назад начал функционировать Карьерный портал холдинга «РЖД» (team.rzd.ru). Он призван рассказать потенциальным соискателям, студентам, школьникам и их родителям о возможностях профессионального и карьерного роста в компании, познакомить с отраслевыми проектами, в том числе образовательными. Самый востребованный раздел ресурса – это вакансии. Но все большей популярностью пользуются разделы для студентов, где можно подобрать для себя стажировку и практику, выбрать стройотряд. И, конечно, мы приглашаем к нам школьников, для которых работают детские железные дороги, технопарки «Кванториум», тематические смены в детских

лагерях отдыха. Это не просто развлечение – это путевка в будущую профессию.

Как РЖД позиционирует свой бренд среди студенческой аудитории? Какие наиболее интересные проекты вы могли бы выделить и каковы их результаты?

Во-первых, мы продолжаем вести очень важную для компании работу с отраслевыми вузами. Так, на уровне Минтранса и ОАО «РЖД» утверждена масштабная программа нашего взаимодействия с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Мы развиваем базовые кафедры, целевой набор, авторские классы и другие форматы работы. Во-вторых, мы обратились к широкой студенческой аудитории из непрофильных вузов и успешно запустили студенческую программу RZD.GENERATION, которая предлагает студентам стажировки и практику по многим направлениям, в частности по математическим и инструментальным методам экономики, IT и программированию, роботизации,

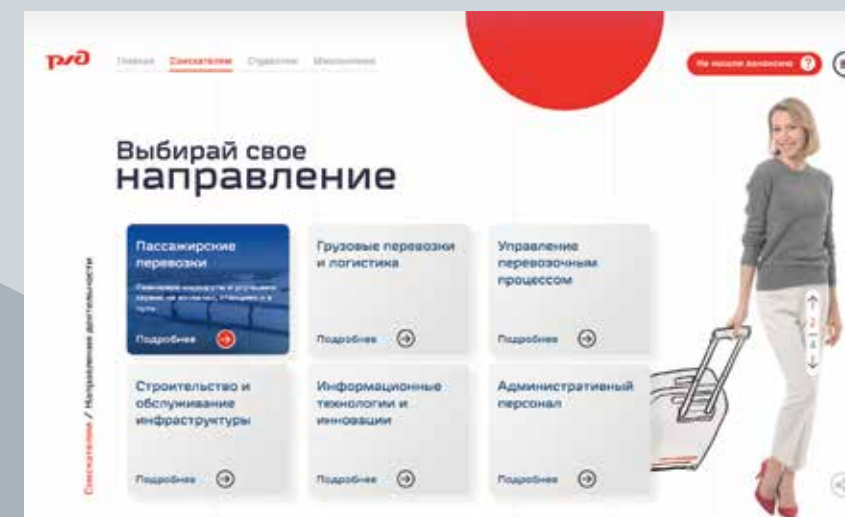


анализу больших данных и машинному обучению в экономике и финансах. Мы проводим кейс-чемпионаты и хакатоны, где решаются задачи из реальных бизнес-проектов компании. Один из таких проектов – запуск беспилотных поездов, которые уже в 2021 году начнут перевозить пассажиров.

А недавно прошел кейс-чемпионат Supply chain cup от Changellenge, где мы выступили генеральным партнером и предложили участникам погрузиться в тонкости управления цепями поставок: выстраивать и контролировать бизнес-процессы, анализировать рынок и применять digital-технологии, то есть решать задачи, влияющие на будущее крупных компаний. В кейс-чемпионате приняли участие более 3000 студентов, а финалисты получили приглашение на стажировку и практику в Центр фирменного транспортного обслуживания РЖД и в наши дочерние компании: АО «РЖД Логистика» и ООО «РЖД-Технологии». Помимо этого, для них были организованы онлайн-встречи с представителями компании. Хочу поблагодарить все подразделения холдинга «РЖД», с которыми мы уже работаем в рамках этих форматов, и пригласить остальных присоединиться к программе RZD.GENERATION.

Вы отметили внутренние коммуникации как важную часть развития бренда работодателя. Как выстраивается эта работа?

Мы развиваем каналы взаимодействия с работниками – это цифровые и офлайн-инструменты информирования: от сервисного портала работника до информационных каналов в мессенджерах, от рассылок по электронной почте и полиграфических продуктов по различным тематикам до крупных образовательных мероприятий. Уделяем одинаковое внимание и тем, кому ближе цифровые форматы, и тем, кто привык узнавать все новости из печатных изданий. Даем важную и полезную информацию, особое внимание обращая на язык общения. Стараемся говорить со всеми нашими аудиториями «доступно о сложном» – так большая компания становится более открытой.



Важно не только информировать сотрудников, но и получать обратную связь. Какие каналы для этого существуют?

Мы системно развиваем все имеющиеся каналы внутренних коммуникаций и создаем новые, что позволяет нашим сотрудникам выбирать для себя наиболее удобный формат диалога с компанией.

В зоне нашего внимания – горячая линия для работников, которая лишний раз показала свою актуальность в первые месяцы пандемии. Каждый день нам нужно было отвечать на сотни новых вопросов, понимать, что волнует сотрудников в разных подразделениях, давать простые и своевременные разъяснения. Количество обращений на горячую линию выросло более чем в два раза, что говорит о популярности канала, о доверии сотрудников компании, и это очень ценно.

В итоге горячая линия начала работать в режиме 24/7, операторов, которые отвечают на звонки, стало больше, а их техническое оснащение – значительно лучше. Одна из важных новаций – возможность оценить качество каждого ответа, получить так называемый индекс удовлетворенности. В результате мы сможем гибко подстраиваться, чтобы сохранить и укрепить тот уровень доверия, который на сегодняшний день оказывают компании сотрудники.

Еще один достаточно популярный и важный канал обратной связи – опросы и исследования

персонала: они дают понимание происходящего. Важно, что по итогам каждого опроса, проведенного в общекорпоративном или локальном масштабе, всегда должны приниматься управленческие решения.

Сейчас в компании в рамках развития обратной связи пилотируется новая разработка – «Онлайн-приемная руководителя» на сервисном портале работника РЖД, где каждый сотрудник может обратиться с вопросом к первому руководителю своего предприятия. В случае если ответ будет неудовлетворительным, обращение можно направить вышестоящему руководству. В результате у руководителя формируется так называемый рейтинг заботы (показатель, который отражает, насколько сотрудники удовлетворены его ответами). Кроме того, новый формат обратной связи помогает развивать диалог на местах, а значит, дает нам еще один инструмент для решения возникающих проблем.

Одна из составляющих HR-бренда – так называемое ценностное предложение работодателя (EVP). Как продвигается работа в этом направлении?

Бренд работодателя, как и корпоративная культура, существует в компании всегда, независимо от того, занимается она его развитием или нет. Его основа – ценностное предложение работодателя (Employer value proposition) – набор преимуществ, которые компания предлагает для сотрудников и кандидатов на рынке труда. Это могут быть забота о благополучии сотрудников, digital-среда, гибкий график работы, амбициозные задачи, возможность быстрого карьерного роста и так далее. Словом, EVP – это сформулированная для соискателя причина,

почему он должен пойти работать именно к этому работодателю. Знать о нашем ценностном предложении важно как соискателям, так и работникам.

Сегодня в компании под началом Департамента корпоративных коммуникаций ведется масштабная работа, которая касается обновления платформы бренда РЖД в целом. И мы активно вовлечены в эту работу, поскольку EVP работодателя должно быть синхронизировано с ценностями бренда.

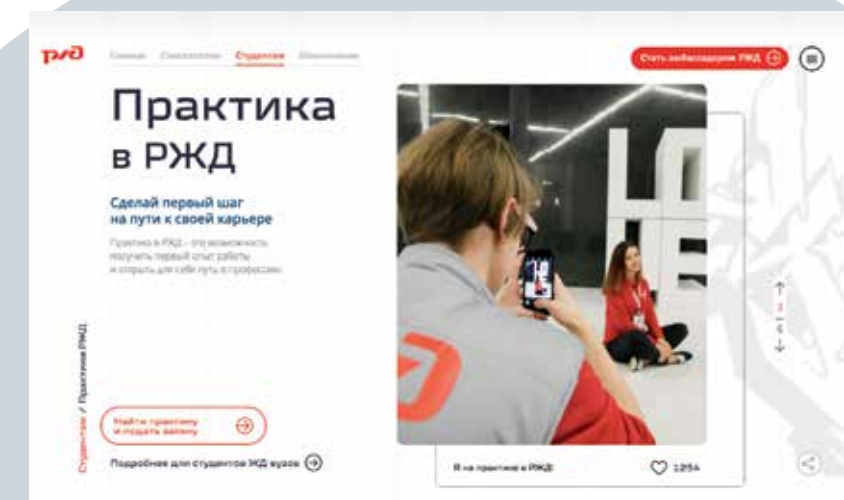
Чтобы вывести уникальные черты нашего ценностного предложения, были проведены соискательский онлайн-опрос среди 6472 респондентов, пять воркшопов с более чем 60 руководителями компании и десять интервью с топ-менеджерами, 70 фокус-групп на полигонах железных дорог и внутренний онлайн-опрос среди более чем 8000 сотрудников, изучены предложения и позиционирование конкурентов. В итоге мы имеем четкое понимание о наших сильных сторонах, разделяемых всеми целевыми аудиториями независимо от уровня должности, профессии и географии, а также о тех направлениях, над которыми еще предстоит работать. С учетом этого будет утверждено ценностное предложение РЖД как работодателя.

Станислав Алексеевич, какие задачи стоят перед центром в ближайшее время?

При поддержке Департамента управления персоналом мы разрабатываем методологию всей деятельности по развитию бренда работодателя.

Для внешней аудитории мы продолжим транслировать на рынке труда преимущества работы в компании, расширяем возможности Карьерного портала холдинга «РЖД», начали развивать

НАША ЗАДАЧА – СФОРМИРОВАТЬ СИЛЬНЫЙ HR-БРЕНД ДЛЯ КРУПНЕЙШЕЙ В СТРАНЕ КОМПАНИИ



сообщество амбассадоров-студентов, проводим адресную работу с соискателями, запускаем профориентационные проекты для студентов и школьников, участвуем в рейтингах и премиях лучших работодателей.

Для внутренней аудитории мы продумываем и создаем новые адаптивные каналы коммуникаций, делаем все, чтобы компания всегда была в диалоге со своими сотрудниками, чтобы каждый в большом коллективе чувствовал свою значимость и ценность. Мы включены во все процессы HR-цикла компании: разрабатываем информационные продукты в рамках адаптации и наставничества, обучения и развития, оценки и кадрового резерва, цифровизации HR-функции и кадрового администрирования. Кроме того, запускаем процессы и проекты, развивающие современную корпоративную культуру, которая формирует индивидуальный образ компании и положительно влияет на бренд работодателя.

Наша задача – сформировать сильный HR-бренд для крупнейшей в стране компании, которая занимает высокие позиции в рейтингах работодателей, куда стремятся попасть высококлассные профессионалы, где каждый сотрудник осознает свою ценность и готов прикладывать все усилия, чтобы компания была максимально эффективна. HR

РАЗРАБАТЫВАЕМ EVP РЖД

ИССЛЕДОВАНИЕ: БОЛЕЕ 15 000 РЕСПОНДЕНТОВ



Учли мнение работников о компании
70 фокус-групп, онлайн-опрос на 8835 респондентов



Получили запрос бизнеса
5 воркшопов с 60 руководителями, 10 интервью (в т.ч. с членами правления)



Учли запросы соискателей на рынке труда
Онлайн-опрос 6472 респондентов



Анализ EVP крупнейших работодателей страны

РЕКРУТИНГ В РЖД: НОВОЕ ВРЕМЯ

РЖД ОБЛАДАЮТ УНИКАЛЬНОЙ ЭКОСИСТЕМОЙ ВУЗОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЙ ПРИТОК ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАДРОВ. ОДНАКО СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ БИЗНЕСА ТРЕБУЮТ РАСШИРЕНИЯ ПОИСКА НУЖНЫХ ЛЮДЕЙ – ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАБОЧИХ КВАЛИФИКАЦИЙ ЛИБО УЗКОПРОФИЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, А ЗНАЧИТ, НЕОБХОДИМ ВЫХОД НА ВНЕШНИЙ РЫНОК. ДЛЯ ЭТОГО В КОМПАНИИ БЫЛИ СОЗДАНЫ РЕКРУТИНГОВЫЕ ЦЕНТРЫ, УСПЕШНЫЙ ЗАПУСК КОТОРЫХ В 2020 ГОДУ СТАЛ ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ РЕШЕНИЯ О МАСШТАБИРОВАНИИ ПРОЕКТА НА ВСЕ ПОЛИГОНЫ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ.

В II квартале 2020 года рекрутинговые центры начали работу в пилотном режиме на Северной, Приволжской и Свердловской железных дорогах. Основной задачей центров по подбору персонала на уровне полигонов железных дорог стало формирование качественного и своевременного притока кандидатов массовых (рабочих) профессий. Так, наиболее востребованными железнодорожными профессиями

сегодня являются помощник машиниста, монтер пути, токарь, ремонтник искусственных сооружений, электромонтер по обслуживанию и ремонту электрооборудования, составитель поездов и другие.

Прежде чем опробовать пилотный запуск централизованного подбора персонала с внешнего рынка труда на трех железных дорогах, его внедрили в аппарате управления. Для флагманских проектов компании – инжинирингового центра, цифровизации

бизнеса, квантовых коммуникаций, развития международных отношений – удалось привлечь более 70 человек с уникальной экспертизой, нехарактерной для компании. Всего до конца года будут трудоустроены более 160 человек, владеющих нежелезнодорожной специализацией.

Как отмечают эксперты, современная динамика рынка труда вынуждает организации конкурировать за ценных сотрудников и перспективные идеи (инновации), привлекая нужных специалистов при помощи профессиональных рекрутеров и искусственного интеллекта.

«Сегодня для качественного притока в компанию необходимых кандидатов (а это до 90 тыс. человек в год с внешнего рынка труда, из которых до 80% – рабочие профессии) требуется системный подход, – говорит **главный эксперт группы разработки технологий рекрутинга Центра передовых технологий управления персоналом (ЦПТК) ОАО «РЖД» Мария Колобова**, – а именно формирование бренда работодателя в разрезе разных целевых аудиторий, транслирование его на внешний и внутренний рынок труда, выстраивание работы с соискателями в едином ключе, независимо от профессии, географии и подразделения, где требуется сотрудник».

По словам Марии Колобовой, выделение функции рекрутинга в отдельное направление HR-деятельности способствует повышению эффективности процесса подбора персонала и вместе с этим является общемировым трендом.

ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ РЕКРУТИНГОВЫЕ ЦЕНТРЫ



Построение/совершенствование единой системы подбора персонала



Разработка и внедрение регламентов и процедур по подбору персонала



Налаживание эффективного взаимодействия между отделом подбора персонала и подразделениями бизнеса компании



Поиск и подбор персонала на различные вакансии, формирование действенного внешнего кадрового резерва



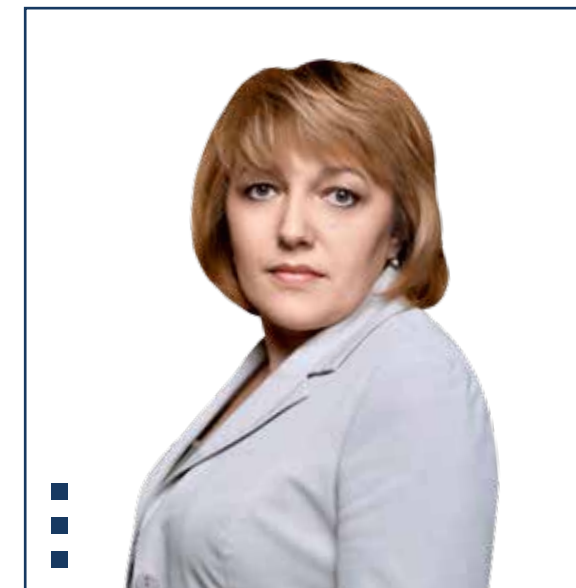
Участие в формировании маркетинговой стратегии по привлечению персонала



Мониторинг рынка труда для изучения ситуации о наличии необходимых для подразделений профессий и должностей



Администрирование процесса подбора персонала (скорость, эффективность привлечения, укомплектованность, текучесть на испытательном сроке и другие)



МАРИЯ КОЛОБОВА,
главный эксперт группы разработки
технологий рекрутинга Центра
передовых технологий управления
персоналом ОАО «РЖД»

«Можно провести аналогию с производственной площадкой, где каждый процесс ведут профессионалы, – продолжает главный эксперт ЦПТК, – есть служба главного инженера, которая представлена узкими специалистами: отделы главного механика и главного энергетика, эксплуатационный отдел, что позволяет подразделению качественно выполнять свою работу». По мнению Марии Колобовой, именно синергия и профильная специализация позволяют бизнесу добиваться поставленных целей.

Наряду с РЖД внутренние подразделения по подбору персонала успешно функционируют в таких российских компаниях, как «Сбер», «Ростелеком», Росатом, «СИБУР», «Северсталь», НЛМК и других.

ГЛОБАЛЬНАЯ
ТЕНДЕНЦИЯ HR-СФЕРЫ —
РАСТУЩАЯ СЛОЖНОСТЬ
В НАЙМЕ И УДЕРЖАНИИ
ПЕРСОНАЛА



АЛЕКСЕЙ ПОКИДЬКО,
первый заместитель начальника*
Департамента управления
персоналом ОАО «РЖД»

ПЛЮСЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА



Единая технология
работы по всей
сети дорог



Одно «входное окно»
для любого кандидата



Единая база
соискателей, которая
позволит
закрывать
вакансии в разных
подразделениях



Одновременный запуск
новейших технологий
по цифровизации
и автоматизации
рекрутинга



Четкое понимание
потребностей
и тенденций
на рынке труда
в разных
регионах



Оценка эффективности
инструментов привлечения,
возможность корректировать
маркетинговую стратегию
и повышать привлекательность
HR-бренда



Системный подход к адаптации новых сотрудников
в партнерстве со службой управления персоналом

Они не занимаются кадровым делопроизводством, обучением, мотивацией сотрудников или внутренними коммуникациями. Как правило, каждое из этих направлений «закрывает» соответствующая HR-функция.

«Централизация функции подбора персонала обеспечивает активный поиск профессионалов на внешнем рынке, способствует формированию и трансляции HR-бренда компании, расширяет каналы коммуникации, — отмечает **первый заместитель начальника*** Департамента управления

* на момент написания статьи. — Прим. ред.

персоналом ОАО «РЖД» Алексей Покидько те плюсы, которые получает компания в ходе централизации рекрутинга. — Мы не только закрываем возникающие вакансии, но благодаря наработанной аналитике, взаимодействию с руководителями и представителями HR-блока можем прогнозировать потребность в персонале и проактивно выстраивать отношения с потенциальными кандидатами».

Рекрутеры, взявшие на себя операционную деятельность по поиску людей, высвобождают время специалистов по управлению персоналом для работы непосредственно с людьми и участия в решении стратегических

СЕГОДНЯ КАК НИКОГДА ВАЖНО ВЫСТРАИВАТЬ КОММУНИКАЦИЮ СО СВОЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИЕЙ

задач. «Эйчары должны сосредоточиться на бизнес-задачах подразделений», — уверен Алексей Покидько.

Глобальная тенденция HR-сферы — растущая сложность в найме и удержании персонала. Причины этого кроются в увеличении спроса на специалистов, чей опыт и компетенции применимы в разных сегментах бизнеса; растет количество точек соприкосновения с брендом работодателя (многие соискатели ищут информацию о компании и вакансии во всех доступных источниках), при этом стало сложнее достучаться до нужной аудитории (из-за наличия большого количества информационных площадок).

В Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД» это понимают, поэтому, по словам Марии Колобовой, сегодня как никогда важно так выстраивать коммуникацию

СТРАТЕГИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ

Отделы по подбору персонала на полигоне формируются из профессиональных рекрутеров с внешнего рынка труда и специалистов по управлению персоналом в структуре РЖД, знакомых с принципами работы компании. На первом этапе новое подразделение состоит из пяти сотрудников. Основными инструментами рекрутинга должны стать job-сайты, СМИ, социальные сети и профессиональные сообщества. Работает новый Карьерный портал РЖД — современная и лаконичная презентация преимуществ компании для разной аудитории соискателей, в том числе для соискателей, интересующихся карьерными возможностями в компании.



со своей целевой аудиторией, чтобы именно важные для нее характеристики работодателя вызвали интерес к компании и способствовали формированию притока необходимых соискателей. «Для этого мы создали единую точку входа для кандидатов пилотных полигонов, — продолжает главный эксперт ЦПТК, — унифицируем процесс отбора персонала внутри компании: для всех кандидатов он должен быть прозрачен и единообразен».

Создание внутреннего рекрутингового агентства, которым, по сути, является проект рекрутинговых центров РЖД, — это масштабная и длительная работа. До 2023 года отделы по набору персонала должны быть открыты на всех полигонах железной дороги. «Мы понимаем, что наш проект совсем юный, в нем есть шероховатости, впереди много задач, корректировок и, наконец, выход на филигранность, — резюмирует Мария Колобова, — но, перефразируя Лао-цзы, осуществление великого всегда начинается с малого». HR

Бронзовый призер WorldSkills Hi-Tech 2020 Никита Романов,
ведущий эксперт ЦПТК ОАО «РЖД» (компетенция «Рекрутинг»)

ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РЕКРУТИНГА НА ПОЛИГОНАХ

укомплектовано
более **600**
вакансий

количество кандидатов
на одну вакансию выросло
в среднем на **30%**

в единой базе кандидатов
по всей сети свыше **20**
тыс. соискателей

время закрытия вакансии
сократилось
в среднем на **20%**

4,7 балла по пятибалльной шкале
составляет удовлетворенность руководи-
телей подразделений подбором персонала

ОНЛАЙН И ОФЛАЙН: КОНКУРЕНЦИЯ ИЛИ БАЛАНС?

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И РОСТ ДОЛИ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ – НАСКОЛЬКО ВЗАИМОСВЯЗАНЫ ЭТИ ПРОЦЕССЫ? СТАНЕТ ЛИ ОНЛАЙН-ФОРМАТ РЕАЛЬНЫМ КОНКУРЕНТОМ ОЧНОЙ ФОРМЕ ОБУЧЕНИЯ ИЛИ «ПОБЕДИТ ДРУЖБА»? НАШИ ЭКСПЕРТЫ ОЦЕНИВАЮТ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ И ДЕЛЯТСЯ СВОИМИ НАБЛЮДЕНИЯМИ.

Blue Planet Studio/Shutterstock/FOTODOM

Если говорить о крупных компаниях, то онлайн-обучение в них является само собой разумеющимся: практически все обязательные к прохождению курсы давно и успешно переведены в электронный формат. «В качестве фундаментальной части корпоративного обучения и развития онлайн-обучение существует в течение почти 20 лет, – говорит **партнер Академии PwC Эндрю Тайлер**. – Этот формат прошел цикл раннего бума в начале 2000-х годов, а затем стабилизировался до нормы, поскольку компании поняли, где его можно оптимально применять, проверяя базовые

навыки и отрабатывая на практике теоретические знания».

По словам господина Тайлера, сегодняшние перемены происходят вокруг того, что современные технологии могут позволить больше «симулировать» очное обучение. «В краткосрочной

перспективе корпоративный сегмент увидит больше экспериментов с использованием онлайн-доставки навыков более высокого уровня, – предполагает эксперт, например персональный коучинг, управление удаленными командами».

Схожего мнения придерживается и **директор Академии «Делойта» Ольга Образцова**, отмечая повышенный интерес к онлайн-формату обучения в формате вебинаров и электронных курсов. «В связи с более жестким контролем за расходованием бюджета на обучение понятно желание компаний использовать созданный продукт не единообразно, – отмечает эксперт, – а непрерывно для неограниченной аудитории». Однако, по словам эксперта, для развития гибких навыков необходимы продвинутые механизмы онлайн-обучения (диалоговые тренажеры, инструменты виртуальной реальности и т.д.), при этом позволить себе разработку подобных интерактивных курсов могут далеко не все компании. Для этого нужны серьезные инвестиции, слаженная работа команды специалистов, включая заказчиков, сценаристов, дизайнеров, корректоров и аниматоров. Что касается онлайн-тренингов в формате вебинаров, они позволяют достаточно эффективно донести новую информацию, отработать отдельные навыки с помощью онлайн-инструментов и обеспечить взаимодействие участников из разных регионов.

Рост рынка онлайн-образования – естественный процесс, и если говорить о мировой статистике, то в год это порядка 7–10%, при этом отдельные страны показывают более значительный рост: в Китае эти цифры достигают 19%*. «В нашей стране среднегодовой рост на уровне

**САМОЕ ЦЕННОЕ
В ОБРАЗОВАНИИ –
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
И ВЗАИМНОЕ ТВОРЧЕСТВО;
НЕ ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ,
А ИХ СОВМЕСТНОЕ
КОНСТРУИРОВАНИЕ**

*Исследование российского рынка онлайн-образования – 2020», «Нетология»/Talent Tech/EdMarket

12–15%, – приводит данные **заместитель начальника Центра информационных технологий по дистанционному обучению Корпоративного университета РЖД Иван Булавкин**. – Если говорить о людях, то в России ядро слушателей онлайн-курсов – это специалисты и менеджеры среднего звена в возрасте 33–35 лет». Кстати, эксперты отмечают определенный тренд: проекты в сфере онлайн-образования становятся все более тесно связаны с бизнесом и дают возможность не только обучения, но и смены профессии.



Бизнес-тренер Корпоративного университета РЖД Наталья Манько



ИВАН БУЛАВКИН,
заместитель начальника ЦИТ
по дистанционным технологиям
Корпоративного университета РЖД

О своевременном переобучении и приобретении новых знаний задумываются не только сами сотрудники, но и руководство компаний. Так, согласно результатам прошлогоднего PwC CEO Survey, 46% опрошенных генеральных директоров отмечают, что их первоочередной задачей стала переподготовка работников. Актуальность этой задачи подтверждается прошлогодним исследованием Edelman Trust Barometer, согласно которому 55% работающих по найму обеспокоены тем, что автоматизация и другие инновации послужат причиной их увольнения. «И такие опасения небеспричинны: около 30% рабочих мест имеют высокий риск замещения автоматизацией к 2030 году», – добавляет Эндрю Тайлер.

События в мире, безусловно, ускорили развитие онлайн-обучения. Главную роль в этом процессе,

пожалуй, сыграл дистанционный формат работы, благодаря которому многим пришлось осваивать новые технологии и сервисы, изучать и делать то, чего раньше никогда не делали. В то же время сейчас наблюдается совершенно противоположное явление. «Появление множества бесплатных вебинаров, учебных материалов неизбежно приведет к повышению требований пользователей к качеству контента и профессионализму тренеров, – подчеркивает Ольга Образцова. – Для B2B-сектора ключевыми критериями выбора программы традиционно являлись ее содержание и экспертиза тренера. Если эти элементы будут сохранены при переводе очных курсов в онлайн, то спрос на них вырастет».

Как отмечают эксперты, быстрый рост предложений на рынке онлайн-обучения не равняется столь же заметному росту качества предлагаемого образовательного контента. Это с одной стороны. С другой, по словам директора Академии «Делойта», онлайн-обучению стали уделять большое внимание с точки зрения методологии. Сформировался целый набор инструментов, который применим именно для онлайн-обучения: групповые онлайн-голосования, совместное редактирование файлов, обсуждения в виртуальных мини-группах, белые доски для совместной работы, правила выступления на камеру, требования к длительности тренинга, учитывающие физиологические особенности восприятия онлайн-информации. Появились новые профессии: методолог онлайн-курса, дизайнер, продюсер онлайн-курсов.

Станет ли онлайн-образование серьезным конкурентом очной форме обучения? Придется ли бороться за слушателя? По мнению Эндрю Тайлера, это уже произошло: онлайн-обучение уже много лет является серьезным конкурентом для face2face. «Темпы роста онлайн-образования значительно опередили рост общих расходов на обучение компаний в течение, по крайней мере, последнего десятилетия, – добавляет партнер Академии PwC. – Онлайн-формат может успешно конкурировать, особенно в областях знаний и навыков, где есть точные правильные и неправильные ответы, а очные занятия в группах можно заменить на удаленные».

«В какой-то степени онлайн-обучение сделало очное более эффективным, – высказывает мнение Иван Булавкин, – при этом в целом онлайн-образование, на мой взгляд, не конкурент очного, во всяком случае, не конкурент качественного очного образования». И особенно это касается программ обучения для топ-менеджеров. «Для руководителей многие компании традиционно в очном формате предлагали комплексные лидерские программы и фасилитируемые стратегические сессии с генерацией идей, – рассказывает Ольга Образцова. – Эти программы при переводе в онлайн могут потерять элемент эксклюзивности, поскольку они направлены не только на получение знаний,

ПРОГРАММЫ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА НЕВОЗМОЖНО ПЕРЕВЕСТИ В ОНЛАЙН: ИСЧЕЗНЕТ ЭЛЕМЕНТ ЭКСКЛЮЗИВНОСТИ. ОНИ НАПРАВЛЕННЫ НЕ СТОЛЬКО НА ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ, СКОЛЬКО НА ФОРМИРОВАНИЕ ОПРЕДЕЛЕННОГО ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАСТРОЯ, ЧУВСТВА ЕДИНЕНИЯ



ОЛЬГА ОБРАЗЦОВА,
директор Академии «Делойта»

но и на формирование определенного эмоционального настроя, чувства единения и взаимопонимания. В этой области не следует ожидать серьезных изменений с точки зрения формата обучения».

«Самое ценное в образовании – это обратная связь и взаимное творчество, – резюмирует эксперт Корпоративного университета РЖД, – не передача знаний, а их совместное конструирование». HR



Бизнес-тренер Корпоративного университета РЖД Алина Андреева: старт обучения в 5:00 (мск)

46% ГЕНЕРАЛЬНЫХ ДИРЕКТОРОВ СЧИТАЮТ ПЕРЕПОДГОТОВКУ РАБОТНИКОВ СВОЕЙ ПЕРВООЧЕРЕДНОЙ ЗАДАЧЕЙ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ: В ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

«ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ» 2020 ГОДА – КОРОНАКРИЗИС – МАКСИМАЛЬНО ИЗМЕНИЛ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ОТРАСЛЬ, ОТПРАВИВ СЛУШАТЕЛЕЙ В ВИРТУАЛЬНЫЕ АУДИТОРИИ. ПРОЦЕСС ЦИФРОВИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ ДЛИТСЯ НЕ ОДИН ГОД, НО СЕГОДНЯ ОН ИДЕТ СЕМИМИЛЬНЫМИ ШАГАМИ. НАСКОЛЬКО К ЕГО УСКОРЕНИЮ БЫЛИ ГОТОВЫ ВЕДУЩИЕ РОССИЙСКИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ, КАК ОНИ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ СЕГОДНЯ И К ЧЕМУ ГОТОВЯТСЯ В БУДУЩЕМ – В НАШЕЙ СТАТЬЕ.

В

Весна 2020 года для сферы образования стала тем Руби-коном, перейдя который она уже никогда не будет прежней. Да, онлайн-курсы не новы, но от более привычного аудиторного формата пришлось отказаться. Как известно, большое видится на расстоянии, но уже тогда, весной, было ясно, что масштабы изменений глобальны. К примеру, на запуск первой полноценной онлайн-программы Корпоративного университета РЖД «Картирование потока создания ценности» ушло порядка одного месяца. «Это была не только разработка учебно-методических материалов, – рассказывает **начальник Центра обучения технологиям трансформации бизнеса Корпоративного университета РЖД Петр Савченко.** – Прежде всего это было кардинальное переосмысление опыта наших слушателей и развитие новых компетенций преподавателей. Каждую неделю мы тестировали новую онлайн-платформу, проводили внутренние «пилоты» отдельных блоков программы. Важно было отследить динамику группы и отдельных слушателей, чтобы добиться их вовлечения и закрепления знаний».



ПЕТР САВЧЕНКО,
начальник Центра обучения
технологиям трансформации бизнеса
Корпоративного университета РЖД



ИГОРЬ БАРАНОВ,
и. о. ректора, проректор
по обучению и исследованиям
СберУниверситета



ЮЛИЯ УЖАКИНА,
генеральный директор
Корпоративной
академии «Росатома»



РОМАН БАСКИН,
директор Корпоративного
университета РЖД

Кардинальное переосмысление не только опыта слушателей, но и своего собственного, а также создание нового формата работы произошло и в Центре международных проектов Корпоративного университета РЖД. Из-за пандемии проведение международных стажировок с посещением зарубежных стран и предприятий стало невозможным – необходимо было создать альтернативу. И ею стали онлайн-круглые столы с иностранными партнерами компании – коллегами-железнодорожниками из Германии, Индии и Республики Корея. Так университет создал платформу для транснационального обмена опытом, масштабы которого значительно больше, нежели в привычном формате стажировок.

О том, что перевод программ в онлайн-формат был непростым, говорят и другие представители российского бизнес-образования. «Переход в онлайн потребовал значительных усилий, – признается **и. о. ректора, проректор по обучению и исследованиям СберУниверситета Игорь Баранов.** – Однако в течение полутора месяцев нам удалось перевести около 2/3 программ из смешанного формата в дистанционный с синхронным обучением. Если переходить к цифрам, то к моменту начала пандемии у нас было около 80 образовательных решений с очным модулем или модулями для сотрудников «Сбера», большая часть из которых сейчас организована в онлайн».

Статистика программ, переведенных в онлайн в Академии «Росатома», также свидетельствует об активности этого процесса: к сегодняшнему дню (на момент написания статьи. – Прим. ред.) пакет онлайн-программ насчитывает более

В ОСНОВЕ ОЧНЫХ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД ВСЕГДА БЫЛА ДВУХСТОРОННЯЯ КОММУНИКАЦИЯ, ПОЭТОМУ ПРИ ПЕРЕХОДЕ В ОНЛАЙН КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО БЫЛО СОХРАНИТЬ ЕЕ

100 образовательных решений. По словам **генерального директора Корпоративной академии «Росатома» Юлии Ужакиной**, в ходе создания онлайн-версий обучающих программ были использованы «неожиданные форматы, которые усилили эффект от обучения». «Благодаря пандемии у нас появились управленческие лаборатории, гостиные с ментором, сессии «Моя лучшая ошибка», мероприятия в формате эдьютейнмент и другие, – рассказывает о новых форматах Юлия Ужакина. – Если не снижать требований к качеству и результату обучения, сохранять контакт с участниками и заказчиками, можно найти формы обучения и в онлайн».

РОМАН БАСКИН,
директор Корпоративного
университета РЖД:

«Если еще в марте мы были уверены, что взаимодействие с железнодорожными компаниями разных стран поставлено на паузу, то сегодня посредством онлайн-форматов мы продолжаем образовательный процесс и поддерживаем стратегически важные международные связи для развития российских железных дорог.

Нами реализуется новый международный образовательный проект для укрепления партнерства с железнодорожными, транспортными и образовательными компаниями разных стран – мастер-классы на английском языке от руководителей холдинга «РЖД». Слушателями становятся представители транспортных компаний Испании, Франции, Германии, Китая, Великобритании, Италии, Финляндии, Польши, Словакии, Латвии, Южной Кореи, ЮАР, Японии, Австралии, Индии, Сербии, Швейцарии. Проект развивается, и сегодня инициаторами проведения онлайн-мероприятий выступают иностранные партнеры холдинга «РЖД». Совместно с индийскими и немецкими коллегами РЖД была организована серия круглых столов на темы качества и объемов грузоперевозок, развития цифровых технологий на железных дорогах».

ОНЛАЙН-ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД МОГУТ НАЧИНАТЬСЯ В 5:00 (МСК), СОБИРАЯ АУДИТОРИЮ ОТ КАЛИНИНГРАДА ДО ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА

программ всегда была двухсторонняя коммуникация, – говорит Петр Савченко. – Слушатели своей экспертизой всегда дополняли развитие группы обучения и делились практическими примерами из своего опыта. Поэтому критически важно было сохранить эту базовую составляющую при переходе в онлайн».

Минимальная доступность невербальной коммуникации в онлайн-обучении – не единственная серьезная трудность, с которой столкнулись преподаватели и бизнес-тренеры корпоративных

Своя «технологическая революция» произошла и в СберУниверситете. «Наши сотрудники быстро освоили технологии, не каждый инструмент в отдельности, а оптимальное использование их комбинации, те, которые до этого использовались лишь эпизодически, – рассказывает Игорь Баранов. – Нам удалось перестроить программы так, чтобы они были вовлекающими, удерживали внимание, позволяли нам получать обратную связь и давали возможность слушателям общаться друг с другом, а не только с нами как с преподавателями».

Возможность общения друг с другом в виртуальной аудитории – то, к чему стремятся все создатели онлайн-программ. «В основе наших очных





СВЕТЛАНА СУЛЕЙМАНОВА,
заместитель директора Корпоративного
университета РЖД

университетов. Для создания и проведения высокоуровневой онлайн-программы требуются качественная техническая оснащенность, соответствующая подготовка преподавательского состава и навык работы в онлайн. «Качественные онлайн-программы требуют сочетания системной работы с креативной средой, – уверен эксперт Корпоративного университета РЖД. – При этом абсолютное большинство тренеров, и не только в нашем университете, отмечают, что проведение обучения онлайн – значительно более сложная задача даже для опытного преподавателя».

«Я это вижу не только в нашей организации, а слышу от своих коллег из сферы дополнительного профессионального образования, – продолжает руководитель СберУниверситета. – В этом смысле было тяжело, но нам был дан большой толчок извне, который позволил выйти на совершенно новый уровень использования технологий». Примечательно, что на новый «пользовательский» уровень вышли и сами слушатели программ: по словам Петра Савченко, из анкет обратной связи стало ясно, что участники обучения также освоили работу на общих виртуальных пространствах, научились распределять задачи и принимать решения онлайн.

Вызовы, с которыми столкнулась отрасль дополнительного профессионального образования, позволили проявить множество качеств своих команд и прежде всего гибкость в принятии решений, в оперативной трансформации, в готовности отказаться от привычного. «Наша команда

ЛЮДИ ФОРМИРУЮТ НОВУЮ НОРМУ В КОММУНИКАЦИИ И ОБУЧЕНИИ

доказала, что такие вызовы нам импонируют, хоть и радикально трансформируют, – говорит **заместитель директора Корпоративного университета РЖД Светлана Сулейманова**. – Новые форматы и проекты и даже новое время, которое, по ощущениям многих людей, ускорилося. И еще очень важное для нас – неравнодушие и заинтересованность, они движут нами сегодня. Из этого рождается нечто новое и прорывное. Мы сумели под него подстроиться, предложив слушателям полноценное обучение в иных и непривычных на первый взгляд форматах».

Обязательное наличие обучающих онлайн-модулей в дополнительном профессиональном образовании, доступных в режиме 24/7, – признак нашего времени, хотя сами по себе они не новшество, но раньше к ним было иное отношение. «Еще до пандемии СберУниверситет перешел на модель, когда обучение проходило либо в смешанном формате (модули в онлайн с доступом 24/7 и очная часть занятий), либо полностью 24/7, – рассказывает Игорь Баранов. – Учитывая географическую распределенность «Сбера», было очевидно на тот момент, что такие



mrmohock/Shutterstock/FOTODOM

форматы наиболее оптимальны и отвечают запросам аудитории, но тогда синхронное обучение в онлайн нам казалось не очень востребованным ввиду большого количества часовых поясов, в которых проживают наши потенциальные слушатели».

Распределенность слушателей по часовым поясам определила новый подход в организации обучения и в Корпоративном университете РЖД. Для того чтобы учебный процесс в текущей ситуации не останавливался, было принято решение начинать программы в удобное для всех слушателей время, без привязки к московскому. Таким образом, старт программы в 5:00 мск, в проведении которой задействованы не только тренеры, но и IT-специалисты, стал обычным делом.

Все эксперты сходятся во мнении, что онлайн займет постоянное и довольно значительное место в образовательной практике. «Привычной частью образования станут и онлайн-, и микрообучение, и производство контента пользователями, и социальное обучение, и функция навигирования в многообразии готового контента, – перечисляет Юлия Ужакина. – При этом офлайн-формы передачи знаний также необходимы: мы прогнозируем, что они составят 25% всего объема обучения».

По мнению Игоря Баранова, очное обучение сохранится для ряда программ, посвященных, например, цифровым технологиям,



Бизнес-тренер Корпоративного университета РЖД
Артем Король



Портал
открытого
обучения

ЛЮДИ ИСПЫТЫВАЮТ КАТАСТРОФИЧЕСКИЙ ДЕФИЦИТ В ЖИВОМ ОБЩЕНИИ – ЕГО ЦЕННОСТЬ СЕГОДНЯ ВЫРОСЛА КАК НИКОГДА

но с параллельным освоением навыков выстраивания коммуникации по проекту, формированию команды, предоставлению ее членам обратной связи и других управленческих навыков. «Мы уверены, что образовательные решения, которые призваны стимулировать общение между людьми и генерацию инновационных идей, пока останутся в привычном нам очном виде», – добавляет эксперт.

«Люди испытывают катастрофический дефицит в живом общении, его ценность сегодня выросла как никогда, – отмечает Светлана Сулейманова. – Возможно, это прозвучит несколько футуристично, но мы стоим на пороге еще больших трансформаций, чем те, что уже происходят с нами: коммуникация глаза в глаза становится роскошью».

«Люди формируют новую норму в коммуникации и обучении. Значительно выросли требования к качеству контента, отношению к чужому времени, ясности изложения мысли, – резюмирует руководитель Корпоративной академии «Росатома» Юлия Ужакина, – а также есть все более выраженная потребность в среде, в которой можно напиться, наполняться, вдохновляться и искать новые для себя смыслы. Нас ждут интересные задачи». HR

БАЛАНС – ДЕЛО ПРАКТИКИ

ВНИМАНИЕ К СВОЕМУ ПСИХОЛОГИЧЕСКОМУ СОСТОЯНИЮ И ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ БАЛАНСУ СВОИХ СОТРУДНИКОВ – ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ НАШЕГО ВРЕМЕНИ. ЭКСПЕРТЫ КОМПАНИИ «ТРЕНИНГ БУТИК» ОБЪЯСНЯЮТ, КАК ЭМОЦИИ ВЛИЯЮТ НА НАС И НАШУ ЖИЗНЬ В ЦЕЛОМ, А ТАКЖЕ ДЕЛЯТСЯ АКТУАЛЬНЫМИ ПРАКТИКАМИ: КАК НАУЧИТЬСЯ ПОНИМАТЬ СЕБЯ, КОНТРОЛИРОВАТЬ ЭМОЦИИ И УПРАВЛЯТЬ СТРЕССОМ.

Сегодня эмоциональный интеллект – одно из ключевых направлений в корпоративном обучении крупнейших компаний. Среди слушателей курсов – и рядовые специалисты, и руководители среднего звена, и топ-менеджеры. Компании, вкладывая ресурсы в развитие эмоционального интеллекта работников, рассчитывают получить более эффективную корпоративную культуру и дополнительные возможности для мотивации персонала, что в конечном счете должно повысить производительность труда. Но при этом и сами работники имеют веские причины для

того, чтобы развивать свою эмоциональную компетентность. Для одних это вопрос самосовершенствования, для других – способ справиться со стрессом, для третьих – возможность повысить профессиональную эффективность.

ГЛАВНОЕ – ДУШЕВНОЕ ЗДОРОВЬЕ

Мы проводим на работе как минимум восемь часов в день, а это треть жизни. На нашем эмоциональном состоянии сказываются корпоративная среда, атмосфера в коллективе или стрессовые ситуации, без которых трудно представить рабочий процесс. Но насколько быстро каждый из нас способен выйти из рабочего состояния и переключиться в «домашний режим»? Если этого навыка нет, мы рискуем испортить отношения с близкими и жить в постоянном стрессе.

Ирина Шиянова, бизнес-тренер, специалист по развитию корпоративной культуры: «Проблема в том, что эмоции – это не деловой костюм или спецодежда, которые легко снять, придя домой. Мы можем непроизвольно совершать эмоциональные переносы, срывать напряжение и рабочие настроения на домашних. В более долгой перспективе стрессовые ситуации будут сбивать наши тонкие личностные настройки и деформировать реакции. У человека теряется эмоциональная чувствительность, ведь он все время должен, что называется, держать удар. Многие это ощущают и стараются найти баланс между работой и личной жизнью».

ЗАБОТА О СВОЕЙ КОМАНДЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ВЫЗОВ

У каждой компании своя корпоративная культура и, соответственно, своя эмоциональная доминанта. В одних компаниях акцент делается на контроле, в других – на правилах, кто-то делает ставку на результативность или лидерство. Внимательный руководитель понимает, что далеко не всегда общекорпоративный эмоциональный фон является оптимальным для решения профессиональных задач у того или иного работника. Однако в силах каждого управленца создать максимально комфортные и человеческие условия в рамках своего подразделения.

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ СТРЕСС



ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ (ПРЕЗЕНТАЦИЯ СВОЕГО ПРОЕКТА ПЕРЕД ПАРТНЕРАМИ, КОЛЛЕГАМИ ИЛИ РУКОВОДСТВОМ);



КРИТИКА РУКОВОДИТЕЛЯ (КАК НАЕДИНЕ, ТАК И В ПРИСУТСТВИИ КОЛЛЕГ И ПОДЧИНЕННЫХ);



ОТСТАИВАНИЕ СВОЕГО МНЕНИЯ ПЕРЕД КОЛЛЕГАМИ ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЕМ (ОСОБЕННО ЕСЛИ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА НЕ ПОЗВОЛЯЕТ ДИСКУТИРОВАТЬ ОТКРЫТО);



ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА (НАПРИМЕР, РУКОВОДИТЕЛЮ ТРЕБУЕТСЯ УСТАНОВИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КОНТАКТ СО СВОИМИ ПОДЧИНЕННЫМИ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ ИСКРЕННИЕ И ОТКРОВЕННЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ);



БЫСТРЫЙ ПЕРЕХОД ОТ РЕШЕНИЯ ОДНОЙ ЗАДАЧИ К ДРУГОЙ;



НЕОБХОДИМОСТЬ ПОДСТРОИТЬСЯ ПОД РАБОЧИЙ РИТМ КОЛЛЕГ;



ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ СТУПОР (НЕ ПОНИМАЕШЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ, ИЛИ ЧУВСТВУЕШЬ БЕЗРАЗЛИЧИЕ);



ПЕРЕХОД ОТ РАБОЧЕГО РИТМА И РАБОЧИХ ОТНОШЕНИЙ НА ОБЩЕНИЕ С РОДНЫМИ И БЛИЗКИМИ;



ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ «ВЫКЛЮЧЕННОСТЬ» В КРУГУ СЕМЬИ (ОТ УСТАЛОСТИ НА РАБОТЕ И НАКОПЛЕННОГО ЗА ДЕНЬ НАПРЯЖЕНИЯ).

В РОДНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ НУЖНО ВЫСТРАИВАТЬ ТАКИЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, ЗА КОТОРЫЕ ВАМ НЕ БУДЕТ СТЫДНО

ОТ ТЕОРИИ – К ПРАКТИКЕ: КАК УДЕРЖАТЬСЯ НА ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ КАЧЕЛЯХ

Шаг 1 ПОНИМАТЬ СЕБЯ

Два базовых упражнения на понимание себя – это ведение эмоционального дневника и расширение собственного эмоционального словаря.

Эмоциональный дневник. Изменить можно только то, что мы видим, поэтому начните наблюдать за собой и анализировать свои эмоции.

Эмоциональный словарь. Попробуйте детально описать свое состояние, используя колесо эмоций Роберта Плучека*.

Шаг 2 УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Одни техники управления стрессом можно использовать непосредственно в момент сложной ситуации, к другим можно обратиться после критического момента, а какие-то техники можно использовать превентивно.

ПРЕВЕНТИВНЫЕ ПРАКТИКИ

1. Начните день с **утренней гимнастики**. Состояние тела всегда отражается на нашем умении справляться с эмоциями, а реактивное поведение часто связано с мышечным тонусом.
2. Простейшая медитативная практика – это **осознанное дыхание**, когда мы концентрируем внимание на том, как поднимается и опускается грудная клетка. Управляя вниманием, человек понимает, что не равен своим эмоциям.
3. Для людей умственного труда важно сосредоточиться на самых важных делах. Одна из практик настроя – это **майндмэп** (схематичный рисунок или подробная карта дня, которая отражает все планы).

НЕСМОТРЯ
НА СИЛУ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ
РЕАКЦИЙ, ЖИВУЩИХ С НАМИ
НА ПРОТЯЖЕНИИ МНОГИХ ЛЕТ,
С НИМИ МОЖНО И НУЖНО
РАБОТАТЬ. КАК ИМЕННО –
В НАШЕЙ СПЕЦИАЛЬНОЙ
СЕКЦИИ

ПРАКТИКИ «ВО ВРЕМЯ»

Цель этих практик состоит в том, чтобы противостоять эмоциям, которые захватывают человека в критической ситуации.

1. **Техники паузы.** Просто досчитайте до десяти, или выпейте глоток воды, или сделайте глубокий вдох и задержите дыхание.
2. **Техника центрирования.** Эта практика помогает найти себя здесь и сейчас и занимает всего полминуты. Нужно отвлечься от причины стресса и сосредоточиться на настоящем моменте и своем теле: в каком положении вы сидите? какие мышцы напряжены? Возвращая себе ощущение своей телесности, мы получаем возможность по-другому ощутить себя в пространстве, а значит, и выстроить новые отношения с людьми, которые находятся рядом.
3. **Техники устранения.** Например, прием «Выцветший фотоальбом»: представьте себе, как люди и предметы, окружающие вас, начинают тускнеть. Вместе с этим уменьшится и накал эмоций.

КОЛЕСО ЭМОЦИЙ РОБЕРТА ПЛУЧЕКА*



ПРАКТИКИ «ПОСЛЕ»

Эти практики помогают справиться с последствиями эмоционально насыщенной ситуации. С их помощью можно быстро перенастроиться.

Часто эти практики называют **коридорными**, поскольку их можно использовать буквально на ходу, между деловыми встречами, по пути из одного кабинета в другой или по дороге с работы домой. Измените ритм своего движения, осознанно замедлив или, напротив, ускорив свои шаги, – это изменит ваше внутреннее состояние.

Роберт Плучек* – американский психолог, автор адаптационной теории эмоций.

ТЕХНИКИ НА ВКЛЮЧЕННОСТЬ

«Перемасштабирование» позволяет изменить отношение к фактору, вызывающему стресс, и тем самым уменьшить его негативное воздействие. Постарайтесь восстановить в памяти все события прошедшего дня, включая стрессовую ситуацию. Уже сам факт того, что неприятное событие помещено в один ряд с обыденными, делает его менее болезненным.

Похоже действует техника **«Переинтерпретация»**, позволяя понять истинный масштаб ваших неприятностей. У вас состоялся неприятный разговор с начальником? Задайте себе вопрос: «А что это по сравнению с <...>?» Это сравнение просто метафора, но она позволяет более спокойно отнестись к неприятностям.

МОДЕЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДАНИЭЛЯ ГОУЛМАНА

Американский психолог Даниэль Гоулман создал наглядную модель эмоционального интеллекта. Эта модель позволяет работать с основными элементами эмоционального интеллекта: пониманием себя, управлением своими эмоциями, эмпатией и управлениями отношениями.



Шаг 3

РАЗВИТИЕ ЭМПАТИИ И СОЦИАЛЬНОЙ ЧУТКОСТИ

Без эмпатии невозможно выстроить командную работу. Чтобы идти к общей цели, нужно «чувствовать» своих коллег по команде. Особенно это умение важно для лидера.

Есть ряд несложных ментальных техник, которые развивают эмоциональную компетентность и позволяют настраиваться на эмоции других людей, видеть эмоциональную действительность в коллективе.

«ПЕРЕКЛЮЧЕНИЕ». Мы часто заикливаемся на стремлении доказать свою правоту, в то время как следует попытаться понять, что в данный момент движет другим человеком.

«ПРОЖИВАНИЕ ДНЯ». Найдите время, чтобы представить себе весь день человека, с которым у вас явное недопонимание. Ценность этой техники в том, что она позволяет понять, что другой человек просто не похож на вас. Он не может и не должен вести себя так, как вы.

ВОПРОСНОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Если ваши переговоры зашли в тупик, поменяйте стратегию общения. Не утверждайте, а спрашивайте. Задавайте вопросы на понимание, немного замедляя темп речи. Это поможет разобраться в установках собеседника.

Шаг 4

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ

Управлять людьми, используя эмоциональный интеллект, – самая интересная, важная и сложная для лидера задача. При этом нужно помнить, что технику эмоционального влияния нужно выбирать исходя из масштабов коммуникации: одно дело – персональное общение, другое – взаимодействие с командой и третье – управление большими массами.

1. ПЕРСОНАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

В первую очередь эмоционально вкладываться нужно в тех работников, кто наиболее ценен для команды. Как правило, речь идет о небольшом, эксклюзивном круге людей (это три-четыре человека).

Ключевой инструмент – персональные встречи для получения обратной связи. Главная тема разговоров – не производственные показатели, а качество коммуникации, человеческое общение.

2. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Это более широкий круг коллег, порядка двух десятков человек. В общении с ними нужно сфокусироваться на создании общего эмоционального фона, максимально благоприятного для командной работы.

Используйте командные практики, чтобы настроить людей на одну эмоциональную волну. Их должны связывать не только профессиональные, но и человеческие отношения. Например, перед тем как начинать совещание или встречу, дайте время пообщаться друг с другом.

3. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

У многих руководителей на производстве коллектив насчитывает десятки и даже сотни людей. Полноценное управление большими массами на основе эмоционального интеллекта трудно осуществимо, поскольку практически исключает персональный контакт.

В больших производственных компаниях в работе с коллективами используются инструменты дистанционного письменного информирования (приказы, распоряжения) или устное информирование (доклад руководителя). Язык приказов – это сухой канцелярит, а темы документов или публичных выступлений никак не связаны с личностными запросами, тревогами и эмоциями работников.

Поэтому в ряде крупных компаний прижились практики, которые позволяют топ-менеджерам поддерживать человеческие отношения с рядовыми работниками, например, посещая производственные площадки. Нередки случаи, когда директор предприятия назначает дни, в которые он обедает в общей столовой.





ИРИНА ШИЯНОВА,
бизнес-тренер компании
«Тренинг-Бутик», специалист
по развитию корпоративной культуры



ЛЮСЯ КАРКЛЭ,
управляющий компании
«Тренинг-Бутик»,
бизнес-тренер, коуч



АЛЕКСАНДР
СТАШЕНКО,
коуч, тренер

Главное – осознать личную ответственность за себя, за свою команду и за своих подчиненных, не списывая все на «систему».

Ирина Шиянова, бизнес-тренер, специалист по развитию корпоративной культуры: «Не стоит ждать, пока культура компании изменится: эти перемены идут долго, особенно в больших организациях. Прагматичнее начать со своего окружения и выстраивать в своем родном подразделении отношения между людьми, за которые вам не будет стыдно».

ВЫЗОВЫ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

Наше эмоциональное состояние на работе – это всегда производное от атмосферы в подразделении и личной энергетике. Каждый по своему опыту знает, что рабочая среда может подарить как поддержку, так и спровоцировать интенсивную и трудноуправляемую эмоциональную реакцию, которая может надолго выбить из рабочего настроения.

Люся Карклэ, управляющий компании «Тренинг-Бутик», бизнес-тренер, коуч: «Поведение внутри критической ситуации у всех разное, эмоциональные реакции у всех индивидуальны: это может быть и раздражение, и повышение голоса, и страх, и молчание... Но это всегда неконструктивное поведение. Оглядываясь назад, человек, как

правило, признается себе, что вел себя не так, как хотел, чтобы достичь своей цели (например, молчал, когда нужно было говорить, или кричал, когда нужно было объяснить)».

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

С точки зрения эволюции эмоции являются частью сложного механизма выживания. Когда-то именно эмоции побуждали живое существо к действию: обойти стороной, вступить в схватку или убежать. И от скорости реакции зависела жизнь.

Благодаря эволюции эмоциональная реакция у человека проявляется раньше, чем мысль. И в этих эмоциях отражается наше субъективное, оценочное отношение к обстоятельствам, в которых мы оказались или можем оказаться. Это относится к любым ситуациям, в том числе и рабочим. Что бы ни случилось на работе, мы сразу же понимаем, хорошо нам или плохо, мы рады, раздражены или разгневаны, нам приятно находиться в обществе с коллегами или нет... Но далеко не всегда нужно идти за своей непосредственной реакцией. Об эмоциональной компетенции говорят в том случае, если человек видит, как зарождается его эмоция и что стало ее причиной, если он понимает, что чувствует, если это негативная эмоция (гнев, раздражение, замыкание в себе и т.д.), имеет силы выйти из-под ее власти, чтобы действовать осознанно и конструктивно.

Основная сложность состоит в том, что все эмоциональные реакции развиваются автоматически. Психологи говорят, что эмоциональные привычки работают как бюрократия, ведь они формируются годами и мы зачастую просто

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ПРИВЫЧКИ
РАБОТАЮТ КАК БЮРОКРАТИЯ,
ВЕДЬ ОНИ ФОРМИРУЮТСЯ ГОДАМИ**

не замечаем, как нас начинает затягивать то или иное деструктивное чувство. Тем не менее, как показывает практика, человек может перестроить конфигурацию своих нейронных связей и выработать новые эмоциональные привычки.

Александр Сташенко, коуч, тренер: «В западных странах сложился определенный стандарт в практиках развития эмоционального интеллекта. За двухдневный тренинг добиться устойчивых изменений в своих эмоциональных реакциях невозможно. Обычно упражнения рассчитаны на 30 часов самостоятельной работы; если заниматься по полчаса в день – это два месяца работы. Этого времени достаточно, чтобы большинство людей научилось управлять своими эмоциями».

ГЛАВНОЕ – ПОДОЙТИ ОСОЗНАННО

Стресс – это системная реакция организма, которая протекает и на уровне сознания, и на уровне тела. Значит, практики управления стрессом должны включать в себя работу как с мышлением и эмоциями, так и с телом (гимнастика, физические упражнения, дыхание). Важно помнить одно: техники развития

эмоционального интеллекта станут действенными только в том случае, если будут выполняться осознанно.

Люся Карклэ, управляющий компании «Тренинг-Бутик», бизнес-тренер, коуч: «Если мы не добавляем мышления в практики управления стрессом и развития эмоциональной компетентности, если не наделяем смыслом свои действия, мы не входим в осознанность. Автоматические действия не приводят к результату, ведь мы не задаем направление, не ставим себе цель. Нужно, чтобы практика была частью твоего намерения, чтобы воля человека работала». HR



vcnal/Shutterstock/FOTODOM



barang/Shutterstock/FOTODOM

КОНСТАНТИН ГУРЕВИЧ,

ДОКТОР МЕДИЦИНСКИХ НАУК:

ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ НАЧИНАЕТСЯ В ГОЛОВЕ

МОДА НА ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ НЕ СДАЕТ ПОЗИЦИЙ УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ, А СОБЫТИЯ ПОСЛЕДНИХ МЕСЯЦЕВ ЗАСТАВИЛИ ОТНОСИТЬСЯ К СВОЕМУ ЗДОРОВЬЮ ЕЩЕ БОЛЕЕ ВНИМАТЕЛЬНО. НО ГДЕ ГРАНЬ РАЗУМНОСТИ И ПОЧЕМУ ЗДОРОВЫЙ ЧЕЛОВЕК В НОВЫХ ДЛЯ СЕБЯ УСЛОВИЯХ МОЖЕТ РЕЗКО СТАТЬ «БОЛЬНЫМ»? ОБ ЭТОМ И МНОГОМ ДРУГОМ МЫ БЕСЕДУЕМ С ДОКТОРОМ МЕДИЦИНСКИХ НАУК, ПРОФЕССОРОМ РАН КОНСТАТИНОМ ГУРЕВИЧЕМ.

Константин Георгиевич, если уйти от классического определения здорового образа жизни*, зафиксированного Всемирной организацией здравоохранения, что вы в него вкладываете?

С моей точки зрения, здоровый образ жизни начинается в голове, а потому, приходя в магазин и видя полку с продуктами здорового питания, я понимаю, что как минимум половина из них таковыми не является. Я уже молчу о рекламе, в которой абсолютно нездоровые продукты питания рекламируют внешне здоровые люди.

Здоровье – это возможность полноценного существования в обществе с учетом половозрастных особенностей. Пример, который я привожу своим студентам: в Москве я могу спокойно пробежаться за троллейбусом, ну или за автобусом. А некоторое время назад меня вывезли в Осетию, подняли на пять тысяч метров – и я стал задыхаться, в то время как аборигены пошли дальше. В один момент я резко стал больным человеком, оказавшись совершенно не приспособленным к высокогорью. Исходя из такого функционального определения (справляюсь ли я с ежедневной нагрузкой, готов ли я завтра сделать не меньше, чем сегодня), можно судить о здоровье человека.

Кстати, еще один яркий показатель – количество больничных листов, которые берет человек из-за простудных заболеваний.

Часто увлечение здоровым образом жизни становится, как бы это парадоксально ни звучало, болезненным.

Это действительно так, ведь достаточно открыть международную классификацию болезней и увидеть идущие друг за другом заболевания: анорексия, булимия и орторексия, то есть страсть к чрезмерно здоровому питанию. На самом деле это очень тонкая грань: где заканчивается акцентуация характера и начинается психическое заболевание, а потому я бы сформулировал так: здоровый образ жизни для человека, но не человек – для здорового образа жизни.

* Здоровье является состоянием полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствием болезней и физических дефектов (из устава Всемирной организации здравоохранения).

Но вместе с этим современному человеку непросто следить за своим здоровьем всесторонне: контролировать питание, регулярно заниматься спортом, уметь переключаться, забывая на время о рабочих задачах и дедлайнах. А в последние месяцы, по признанию многих людей, это делать стало еще сложнее. Как тут быть? Еще раз повторюсь: здоровый образ жизни начинается в голове. От того, что случилась пандемия, набор продуктов в магазинах не изменился, и человек, который и раньше выбирал правильные продукты питания, правильно их сочетал, правильно готовил, употреблял их в правильное время, он продолжил это делать, пандемия на такие вещи никак не повлияла.

С физической активностью все сложнее, но ведь массово появились домашние видеоуроки фитнеса, даже была разработана интернет-программа по синхронизации действий команды футболистов. И это вопрос к человеку: готов он здесь и сейчас изменить свои привычки или нет?

Мы просто забыли, что живем в мире микроорганизмов, расслабились, а, к примеру, в 30-х годах прошлого века

ПАНДЕМИЯ ПОСТАВИЛА ПЕРЕД ЛЮДЬМИ ВОПРОС: А НА ЧТО ТЫ СПОСОБЕН?

подобная эпидемия была бы встречена гораздо спокойнее. Современный человек избалован, изнежен, он забыл, что такое инфекции.

Я не считаю, что пандемия глобально повлияла на возможность вести здоровый образ жизни. Для людей она стала суровой встряской, поставившей вопрос: а на что ты способен? сколько в тебе адекватности? Эпидемия, словно увеличительное стекло, показала, кто и насколько приспособился, вписался в новый формат жизни.

Константин Георгиевич, а каков набор полезных привычек на каждый день?

Здесь нужно понимать, что человек очень сильно эволюционировал в плане научно-техническом, но почти не эволюционировал биологически. Заяц постоянно испытывает стресс: то волка в лесу услышит, то лису увидит, но у него нет гипертонической болезни, потому что, услышав что-то нехорошее, он бежит. Что у нас делает большинство людей, когда получает негативные эмоции? Правильно: либо заедает стресс сладким, либо тянется к алкоголю.

Несколько лет назад мне попалось интервью с Михаилом Сергеевичем Горбачёвым, в котором у него спросили, как он смог пережить сильнейшие стрессы. И, если я ничего не путаю, он ответил, что очень благодарен Раисе Максимовне, потому что, когда он вечером приезжал домой, она вела его в парк и «выгуливала» до тех пор, пока не отпускало.

Я всегда говорю, что наш день начинается со вчерашнего вечера: если мы легли с проблемами в голове, то сил на следующий день не будет. И далее каждый выбирает для себя, как ему полноценно отдохнуть: кто-то по примеру Скарлетт О'Хара предпочитает «подумать об этом завтра»; другие, как Михаил Сергеевич, выбирают прогулки; кому-то нужен бег или душ.

Другое дело, что существует гигиена сна, и в этом плане люди Средневековья спали лучше и правильнее нас. Полезнее спать в прохладном проветриваемом помещении, чем с наглухо закрытыми окнами под тонкой простыней. Лучше теплое одеяло, ночной колпак и открытое окно.

Но ведь это самое сложное – переключиться, «отформатировать» свои мысли!

Именно. И мы снова вернулись к тому, что здоровый образ жизни начинается с головы. Можно правильно питаться и заниматься спортом... и быть абсолютно несчастным человеком,

* Фремингемское исследование началось в 1948 году с 5209 взрослых испытуемых из Фремингема (США, штат Массачусетс), и сейчас оно находится на четвертом поколении участников. Большая часть общеизвестных знаний о сердечных заболеваниях, о влиянии питания, физических упражнений и распространенных лекарств основана на этом исследовании.

а здоровье – это в том числе удовлетворенность жизнью.

Важно не только то, с какими эмоциями вы ложитесь, но и с какими встаете. Помните слова слуги графа де Сен-Симона, будившего его словами: «Вставайте, граф, вас ждут великие дела»? Это и есть настрой на день.

«Опять идти на работу, а там этот противный Иванов, а еще годовой отчет сдавать...» – это одни эмоции. И сравните: «Я сегодня избавлюсь от годового отчета, и он не будет меня беспокоить ближайшие 364 дня; полчаса пообщаюсь с Ивановым, а потом меня ждет приятный обед с Петровым». Совсем другой настрой!

Многие компании создают для своих сотрудников пространства для отдыха и физической активности, и это ведь тоже способ переключиться с одного состояния в другое.

Простая вещь: поставить стол для пинг-понга, и сразу у людей появится больше спорта, возможность отвлечься от работы и выплеснуть свои эмоции.

К слову, летом этого года Олег Валентинович Белозёров подписал комплексную программу по формированию здорового образа жизни в РЖД, и, на мой взгляд, благодаря своей системности и комплексному подходу это одна из лучших российских корпоративных программ в этой сфере.

Константин Георгиевич, существует ли мода в сфере здорового образа жизни? Какие тренды правят бал и кто их задает?

То, что существует в масскультуре, я даже не считаю нужным обсуждать. А если говорить о науке, то те тенденции, которые сейчас актуальны, возникли как минимум в 40-х

ВНЕДРЕНИЕ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ (ПРАВИЛЬНОГО ПИТАНИЯ И ФИЗИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ) ДАЕТ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЛИТЕЛЬНОСТИ ЖИЗНИ НА 12–15 ЛЕТ



ЕЛЕНА ЖИДКОВА,
начальник Центральной дирекции
здравоохранения –
филиала ОАО «РЖД»:

«Сохранение здоровья населения на сегодняшний день является актуальной темой не только в России, но и во всем мире. Текущие события, связанные с пандемией COVID-19, доказывают особую важность ведения здорового образа жизни.

Мы хотим привить работникам ОАО «РЖД» понимание, что на них лежит ответственность за сохранение своего здоровья и здоровья своей семьи. Поэтому 6 июля 2020 года была утверждена Концепция здорового образа жизни на 2020–2025 годы, которая предусматривает укрепление здоровья работников, отказ от вредных привычек, повышение физической активности и избавление от стресса. Задача компании – в течение пяти лет создать на рабочих местах условия, мотивирующие сотрудников отказаться от вредных привычек в пользу здоровьесберегающей модели поведения.

Реализация концепции позволит снизить уровень заболеваемости, повысить трудоспособность персонала и, как следствие, достичь показателей, установленных долгосрочной программой развития компании, а также увеличить вклад компании в реализацию национальных целей и стратегических задач развития страны».

годах прошлого века. В качестве условной границы можно назвать Фремингемское исследование*, доказавшее, что у сердечно-сосудистых заболеваний есть факторы, способствующие их развитию, связанные с поведением человека. Можно говорить, что с тех пор тенденции в сфере здорового образа жизни в научном мире не менялись, разве что появлялись новые знания и уточнения.

К вопросу о трендах. Несколько лет назад регулярно попадались публикации, посвященные теме «кишечник – второй мозг». Как к подобному относятся люди науки?

Для меня мозг – это нечто существующее на основе нервных клеток, и если исходить из этого, то я никогда не признаю кишечник мозгом.

На человеке обитает несколько килограммов микрорганов, причем самые разнообразные обитают именно в кишечнике, а их геном примерно в 100 раз разнообразнее человеческого. И вот простой пример: в США достаточно распространена процедура пересадки микрофлоры кишечника, например, для лиц, перенесших лучевую терапию. Когда эти операции стали рутинной, было описано множество случаев, когда человеку худому пересаживали микрофлору человека полного, после чего он набирал вес, и наоборот. Так выяснилось, что есть микрофлора, способная переварить неперевариваемую клетчатку.

И в этом смысле микроорганизмы, живущие внутри нас, действительно влияют на наше поведение, на нашу активность.

А если заглянуть в будущее: что ждет здоровый образ жизни как часть научного знания? Мы и дальше будем иметь дело с базисом, который в целом останется неизменным?

Сложный вопрос. Говоря о будущем здорового образа жизни, здесь вопрос в том, от чего мы будем завтра умирать. Если основной проблемой станут инфекционные заболевания, тогда будем говорить, что здоровый образ жизни начинается с маски. Если останемся в рамках сердечно-сосудистых заболеваний, то принципиально мало что изменится.

Выходит, суть здорового образа жизни коррелируется с тем, какая на сегодняшний день самая большая проблема человечества?

Да, корреляты есть, может быть, не совсем прямые, но тем не менее. Кроме того, существуют исследования, подтверждающие, что внедрение здорового образа жизни (правильного питания и физической активности) дает увеличение длительности жизни на 12–15 лет, а сердечно-сосудистые заболевания можно предотвратить либо значительно скорректировать за счет образа жизни. HR

ЕВГЕНИЙ ЩЕПИН,

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПО КОММУНИКАЦИЯМ КОМПАНИИ «ВКУСВИЛЛ»:

КЛИЕНТ СТАЛ ИНТРОВЕРТОМ

2020 ГОД ПОПОЛНИЛ НАШ СЛОВАРЬ ПОНЯТИЕМ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ. И ХОТЬ ОНО ПОРЯДКОМ НАБИЛО ОСКОМИНУ, МЫ ВСЕ ЖЕ ЖИВЕМ ВНУТРИ ЭТОЙ РЕАЛЬНОСТИ. О ТОМ, ЧТО УЖЕ ИЗМЕНИЛОСЬ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ КОМПАНИЕЙ И СОТРУДНИКАМИ, МЕЖДУ БИЗНЕСОМ И КЛИЕНТОМ, ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ В НАС САМИХ, МЫ РАЗГОВАРИВАЕМ С ОДНИМ ИЗ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ С САМОГО НАЧАЛА СВОЕГО СУЩЕСТВОВАНИЯ ВСЕ ДЕЛАЛА НЕ ТАК, КАК ВСЕ, – С УПРАВЛЯЮЩИМ ПО КОММУНИКАЦИЯМ «ВКУСВИЛЛА» ЕВГЕНИЕМ ЩЕПИНЫМ.

Евгений, с самого основания компании (2011 год. – Прим. ред.) вы говорили о том, что отношения внутри коллектива строятся на доверии, что у многих вызывало множество вопросов. Как обстоят дела с доверием сегодня?

Уровень доверия среди сотрудников «ВкусВилла» действительно колоссальный, несмотря на то что мы значительно выросли со времен стартапа (коллектив компании – 12 тыс. человек. – Прим. ред.). Но почему-то мозг российского руководителя ставит знаки равенства между доверием и незнанием, доверием и бесконтрольностью, при этом они же уверены, что если доверяешь, значит, тебя уже обманули. Наша культура доверия не отрицает, что найдутся люди, которые захотят этим злоупотребить, но рано или поздно это станет известно и означает лишь одно: нам с ними не по пути.

Сегодня к руководителям предъявляются совершенно новые требования. К примеру, выстраивать работу с подчиненными не по принципу «Ты должен сделать это к такому-то сроку», но: «Чем я могу тебе помочь, чтобы ты вовремя и качественно выполнил свою задачу?»

Да, об этом много говорят: руководитель не надзиратель, не Карабас-Барабас для своих подчиненных. В идеальном менеджменте все так, но люди очень разные. Если к нам приходит человек из культуры «скажите, что надо сделать, и я сделаю, а пока не скажете, я ничего не буду делать», мы, как правило, расходимся: фактически наша корпоративная культура сама вытолкнет его. Сейчас не время беспомощных сотрудников, когда ты пришел и руководитель дает тебе разнарядку, план на день. Это микроменеджмент, от которого надо бежать: здесь никакого развития не будет.

А если не расставаться, а обучать таких сотрудников? Сегодня обучению персонала уделяют как никогда много внимания.

Такое возможно, но при условии, что вы культурологически совпадаете. Наша

компания металась в этом плане. На старте нам было важно, чтобы люди были нам созвучны, чтобы глаза горели. Потом поняли, что на одном созвучии далеко не уедешь – важен профессионализм. Начали брать по резюме, но стало ясно, что созвучность должна превалировать, хотя профессионализм никто не отменяет.

Есть разные нюансы. У нас свободный график работы, и всегда найдется тот, кто скажет, что после 18:00 он отключает телефон, потому что ему так велит Трудовой кодекс. Да, он имеет на это право, но, поскольку «ВкусВилл» – это та компания, в которой рабочие чаты шумят и вечером, и ночью, такой человек выпадет сам собой – он окажется вне контекста.

А как же баланс личного и рабочего? Сегодня это настоящая проблема – работа вторглась в личное пространство настолько, что мы одновременно исполняем несколько ролей: мы и профессионалы, и родители, и супруги, и учителя... В глобальном масштабе это еще предстоит проанализировать и понять, но работы стало действительно больше: ты просыпаешься – и сразу в ноутбук, да и ложишься тоже «в нем».

Когда ты совсем не приезжаешь в офис, теряется фокус, нет этого обмена энергией. Вот что любопытно: у нас давно свободный график посещения офиса, и раньше это очень

**СЕЙЧАС НЕ ВРЕМЯ
БЕСПОМОЩНЫХ
СОТРУДНИКОВ,
КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ
ДАЕТ ТЕБЕ РАЗНАРЯДКУ
НА ДЕНЬ**

ценилось людьми, потому что, когда пятидневка с обязательным присутствием в офисе, это тоже утомляет. А сейчас наоборот: когда всех в обязательном порядке отправили на удаленку, люди захотели в офис.

Среди эйчаров «ВкусВилл» знаменит тем, что у вас их, в общем-то, и нет. Как работает эта система?

У нас есть отдел кадров, где занимаются исключительно работой с документами, но как такого HR-департамента действительно нет. Подбор и мотивация людей – это ответственность руководителей направлений, нет никакого централизованного органа, который бы этим занимался. Наша компания воспитывает в сотрудниках предпринимательскую культуру, и это уже задача руководителя, как он справится с этим: будет решать сам или отдаст на аутсорсинг.



Предпринимательство внутри компании – о чем этот проект?

Поскольку наша компания максимально плоская и у человека нет как таковой карьерной лестницы, люди начинают испытывать бесконечный день сурка, несмотря на постоянное развитие компании в целом. Но мы понимаем, что у людей толковых и амбициозных, готовых брать на себя ответственность, есть потребность в развитии. Как правило, такие люди начинают искать какие-то варианты вовне, однако мы сделали умнее: если ты хочешь делать что-то новое и развиваться, делай это во «ВкусВилле». Так родилась идея внутреннего предпринимательства. Это настоящий win-win: и компании хорошо, и сотруднику, потому что он реализует свою идею или проект за деньги компании.

В прошлом году мы были в США в компании Zappos*. Мы спрашивали про инициативность сотрудников, как они их «раскошегаривают», чтобы люди брали на себя новые проекты. И нам рассказали о формуле «20% на 80%». 20% – это те, кто хочет что-то делать, и именно они являются драйверами компании. Остальные 80% хотят просто нажимать на кнопки, и не нужно им мешать! Если они делают это хорошо и чувствуют себя на своем месте, не нужно убеждать их, что они должны запускать новые проекты, спасать

* Zappos – интернет-магазин, выросший из компании с офисом в спальне в многомиллиардную корпорацию. Компания знаменита своей необычной корпоративной культурой.

80% СОТРУДНИКОВ ХОТЯТ ПРОСТО НАЖИМАТЬ НА КНОПКИ, И ЕСЛИ ЭТО У НИХ ХОРОШО ПОЛУЧАЕТСЯ, НЕ НУЖНО ИМ МЕШАТЬ И УБЕЖДАТЬ, ЧТО ОНИ ДОЛЖНЫ ЗАПУСКАТЬ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ

мир и так далее. Поэтому наша задача была найти эти 20% и дать им возможность реализовать себя.

Сколько сотрудников откликнулось на эту идею?

Сейчас реализовано порядка 50 проектов, которые запускались с нуля. Их было больше, но некоторые идеи споткнулись на этапе реализации, часть проектов была закрыта из-за пандемии, приостановлен и мой проект «ВкусВилл.Практика», так как не хочется переводить его в онлайн: из-за этого теряется вся магия.

О чем ваш проект?

В какой-то момент к нам стало поступать огромное количество запросов: «Расскажите, а как вы это делаете?» Мы открыты и вначале действительно рассказывали, о чем нас просили, но потом из-за количества обращений стали отказывать. Со временем поняли, что это нужно делать на общих и понятных для всех условиях – так сложился коммерческий проект.

И вдохновили нас на это европейские и американские компании, у которых просто норма делиться своим опытом: на бизнес-экспурсиях мы встречались с топ-менеджерами компаний, которые могли открыто рассказать даже о своих зарплатах, тогда как российский бизнес ведет себя иначе: все всё друг о друге знают, но делают из этого тайну.

Евгений, как думаете, пресловутый человеческий подход в бизнесе возможен только в относительно небольших компаниях?

«ВкусВилл» сейчас – это 12 тыс. человек. Понятно, в масштабах корпораций это небольшая компания, но... Знаете, к нам обращаются крупные ретейлеры с целью понять, как им сейчас, нагородив свою огромную конструкцию, «откатить назад».

Часто компании с «живым» управлением, где нет жесткой иерархии, воспринимают как хипстеров. Но это не так. Если говорить о «ВкусВилле», то это компания с огромным

* Допродажи – предложение приобрести к основному продукту что-то дополнительное.

HR-ДЕПАРТАМЕНТА У НАС НЕТ: ПОДБОР И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ – ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НАПРАВЛЕНИЙ

количеством контроля, просто во многом он возложен на IT-систему: мы видим все цифры, сколько заработали, потратили и потеряли. А компании-машины работают по принципу «надо на всякий случай защититься» и придумывают миллион правил, которые в итоге и работают плохо, и инициативу у сотрудников убивают напрочь, потому что не хочется ничего делать, когда перед тобой целый список формальностей, которые нужно соблюсти.

Мир вокруг нас стремительно меняется, и даже огромным корпорациям приходится демонстрировать чудеса адаптации. Насколько, по вашим наблюдениям, происходящее в мире повлияло на отношения между сотрудниками, между компанией и клиентами?

Раньше иронизировали над офисным планктоном: если у тебя офис и пятидневка, то жизнь не совсем удалась. Но вот наша новая реальность, и все поняли, что работать постоянно из дома тяжело, и даже в кафе тяжело. А самое главное, нет ежедневной подпитки в виде общения, нет возможности увидеть, как у коллег глаза горят, и самому зажечься.

С другой стороны, сейчас уходит дикое количество ненужных встреч, на которых ты в больших городах тратишь очень много времени. И вот, с одной стороны, нужно глаза в глаза, а с другой – расчистилось пространство от лишнего.

А с клиентом еще интереснее: в своей новой книге «Энергия клиента. Как окупается человеческий подход в бизнесе» я пишу о том, что клиент стал интровертом: он не любит допродажи*, он не хочет, чтобы рядом с ним стоял консультант. История с коронавирусом дала понять бизнесу, что клиент захотел личного пространства.

К примеру, пять лет назад мы говорили, что касс самообслуживания не будет никогда, потому что это перекладывание рабочих обязанностей продавца на покупателя. А сейчас нас за них благодарят!

Доставка раньше измерялась в единицах, а сейчас изменилась ситуация и вместе с ней модель поведения. Таких маленьких изменений будет еще много, и сложится что-то большое. HR

БЫТЬ ПАРТНЕРАМИ:

ОАО «РЖД» И КОРЕЙСКАЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ КОРПОРАЦИЯ



КОГДА МЫ ОБМЕНИВАЕМСЯ С ДРУГИМИ СВОИМИ ЗНАНИЯМИ И ОПЫТОМ, РАСТЕТ НЕ ТОЛЬКО ИХ КОЛИЧЕСТВО, НО И ЦЕННОСТЬ. ИМЕННО ПОЭТОМУ В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ РЖД ПРИСТАЛЬНОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ, И КОРЕЙСКАЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ КОРПОРАЦИЯ – КОМПАНИЯ KORAIL – ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПАРТНЕРОВ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ.

В 2014 году Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» было принято решение организовать первые стажировки по обмену опытом с компанией KORAIL. Дело в том, что в 2000-х годах в Корее началось бурное развитие скоростного железнодорожного движения – Korea Train Express (KTX). Именно к 2014 году скоростное железнодорожное движение в стране вышло на полную мощность, поэтому первый визит российской делегации,



Визит первой группы российских железнодорожников в Корею, 2014 год

организованный Корпоративным университетом РЖД, был посвящен изучению технологий, которые использовались при строительстве и эксплуатации высокоскоростных линий КТХ.

«Главной ценностью той первой стажировки стала открытость наших корейских партнеров, их доброжелательность и готовность делиться накопленным опытом, – отмечает **начальник Центра международных образовательных проектов Корпоративного университета РЖД Алексей Шевченко.** – Подобное отношение было во время всех визитов делегаций ОАО «РЖД» в Республику Корея, а на сегодняшний день их уже девять».

Старт сотрудничества получился очень насыщенным: в том же 2014 году состоялись еще три программы для российских железнодорожников. Они были посвящены изучению систем электроснабжения на линиях КТХ, управлению финансами. Кроме того, Республику Корея посетили молодые железнодорожники, победители молодежного конкурса «Новое звено». Всего в том году объекты KORAIL посетили 52 российских железнодорожника.

В дальнейшем были проведены еще пять стажировок. Российские железнодорожники изучали корейский опыт в развитии пассажирских перевозок, повышении эффективности бизнес-процессов, управлении финансами. «Экспертиза KORAIL в этих темах очень высока, – подчеркивает Алексей Шевченко, – и мы рады, что коллеги охотно ею делятся».

Ответный визит корейских коллег состоялся в 2018 году – им предстояло изучить российский опыт организации трансграничных грузовых железнодорожных перевозок. Тема визита была выбрана не случайно: для интеграции своих железных дорог в евразийскую транспортную

ОПЫТ 2020 ГОДА

В 2020 году Корпоративный университет РЖД инициировал новый образовательный проект – мастер-классы и круглые столы онлайн. Его слушателями стали представители транспортных компаний Испании, Франции, Германии, Китая, Великобритании, Италии и другие. А в сентябре был проведен вебинар для международного транспортного сообщества на тему «Лучшие практики работы KORAIL в условиях пандемии COVID-19. Опыт железнодорожников Республики Корея», где спикером выступил директор Департамента международного сотрудничества KORAIL господин Чин-Ван Чо.

* ОСЖД – международная организация, цель которой – формирование надежной и эффективной железнодорожной транспортной системы на евразийском пространстве; членами ОСЖД являются 29 стран.

систему компания KORAIL стала членом Организации сотрудничества железных дорог (ОСЖД)*. Это один из ключевых транспортных проектов страны, который в случае успеха позволит возобновить движение по транскорейской железной дороге и направить грузопоток из Южной Кореи в Европу по территории КНДР и Транссибу. Важность проекта сложно переоценить: железнодорожный маршрут способен вдвое сократить время доставки грузов из Кореи в Европу по сравнению с перевозкой морским транспортом.

КОРЕЙСКАЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ КОРПОРАЦИЯ – KORAIL – ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОМПАНИЯ, В ЗОНЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОТОРОЙ НАХОДЯТСЯ ГРУЗОВЫЕ И ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ, А ТАКЖЕ НЕКОТОРЫЕ ЛИНИИ СЕУЛЬСКОГО МЕТРОПОЛИТЕНА; ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА – ОКОЛО 30 ТЫС. ЧЕЛОВЕК

За десять дней стажировки корейские железнодорожники посетили крупнейшие инфраструктурные объекты ОАО «РЖД» в Москве, Санкт-Петербурге и во Владивостоке; Центр управления перевозками Российских железных дорог и сортировочные станции; побывали на приграничной станции «Гродеково», через которую осуществляются железнодорожные перевозки с Китаем. Перед участниками программы выступили специалисты, рассказавшие о текущем статусе железнодорожных перевозок РЖД с соседними странами в рамках правил и норм ОСЖД. Стажировка для корейских железнодорожников стала важным шагом к пониманию ключевых аспектов международных железнодорожных перевозок в рамках ОСЖД на примере опыта России.

VR Group Ltd – государственная железнодорожная компания Финляндии.

В 2019 году проект стажировок корейских железнодорожников в России получил свое развитие благодаря новой программе. Она была также посвящена изучению опыта международных перевозок грузов, но при этом удалось познакомить представителей KORAIL не только с опытом российских, но и финских железнодорожников. Часть программы прошла на территории Финляндии с участием партнеров из VR Group Ltd*.

В 2019 году состоялось еще одно важное образовательное событие. В рамках программы Корпоративного университета РЖД «Стратегический менеджмент» выступил генеральный директор представительства KORAIL в России г-н Чо Хо Квон. Он рассказал о бизнес-стратегии компании и основных ценностях KORAIL: безопасности движения, развитии новейших технологий, улучшении сервиса, балансе между работой и свободным временем сотрудников.

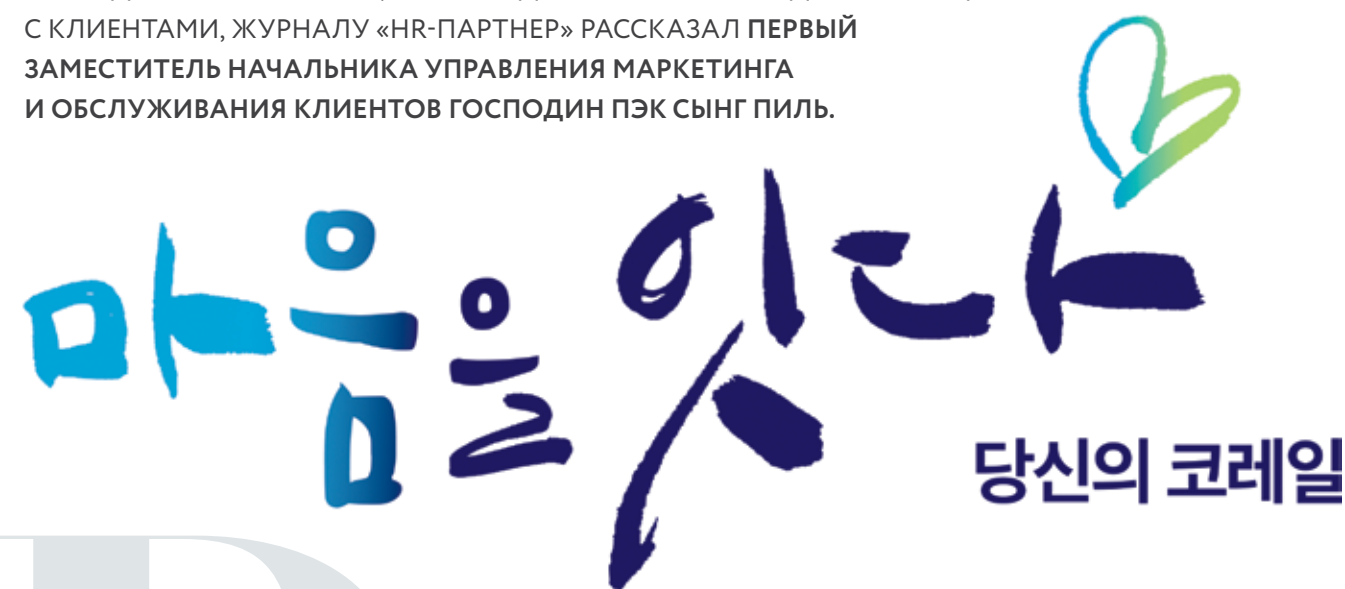
«За годы сотрудничества в программах по обмену опытом приняли участие 172 железнодорожника из обеих стран, – резюмировал Алексей Шевченко, – и это число должно было увеличиться, но 2020 год внес свои коррективы. Однако мы не сомневаемся, что наше всестороннее сотрудничество продолжится новыми проектами». HR

Делегация KORAIL в Центре управления перевозками ОАО «РЖД». Москва, 2019 год



KORAIL: В ОСНОВЕ КАЧЕСТВЕННОГО КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА – МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

«СОЕДИНЯЯ СЕРДЦА И ДУШИ, ВАШ KORAIL» – ПОД ТАКИМ ЛОЗУНГОМ КОРПОРАЦИЯ «КОРЕЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» СОЗДАЕТ НОВЫЙ СЕРВИС ДЛЯ КЛИЕНТОВ. О ТОМ, КАК В ЭТОТ ПРОЦЕСС ВОВЛЕЧЕНЫ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ, НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИЕ С КЛИЕНТАМИ, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГА И ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ГОСПОДИН ПЭК СЫНГ ПИЛЬ.



В 2019 году в компании KORAIL было принято решение о создании принципиально нового клиентского сервиса. В его основу легли забота о клиенте и сохранение его доверия, удобный и, главное, дружелюбный сервис. Тогда же был придуман новый лозунг – «Соединяя сердца и души, ваш

KORAIL». Кстати, работа над стратегией повышения удовлетворенности клиентов железнодорожными услугами началась еще в далеком 1994 году – именно тогда была создана штаб-квартира по продвижению инновационных клиентоориентированных услуг.

Фото: раздел официального сайта компании, посвященный конкурсу Korail Service Top



ПОБЕДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ KORAIL SERVICE TOP

Ё Да-Ёнг, сотрудник вокзала Кихынг (дежурная), проект «Пять S»: Safe, Smart, Sympathetic, Sincere, Sanitary*



Безопасный вокзал: получение квалификации (сертификата) для проведения сердечно-легочной реанимации.



Умный вокзал: разработка руководства по обслуживанию вокзала.



Вокзал, где вам всегда готовы помочь: предоставление услуг в соответствии с нуждами клиента.



Гостеприимный вокзал: теплое и заботливое обслуживание клиентов.



Чистый вокзал: тщательная дезинфекция вокзала с целью предотвращения заражения коронавирусной инфекцией.

* Safe, Smart, Sympathetic, Sincere, Sanitary (англ.) – безопасный, умный, сочувствующий, искренний, гигиеничный.

В клиентском сервисе главную роль играет человеческий фактор, а именно те сотрудники компании, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами. Для дополнительной мотивации и повышения их самооценки с 2009 года проводится конкурс «Лучший сотрудник по качеству клиентского сервиса», который в конечном счете способствует повышению уровня оказания услуг. Благодаря этому конкурсу выявляются лучшие сотрудники с потенциалом высококачественного обслуживания клиентов, а повышение их самооценки содействует развитию культуры обслуживания клиентов.

К слову, другие государственные корпорации Республики Корея, для которых работа с клиентами является приоритетным направлением, используют аналогичные системы. К примеру, у международного аэропорта Инчон существует премия Incheon Airport Awards; в компании Samsung Electronics ежегодно проводится конкурс технологий обслуживания.

Программа по развитию клиентоориентированности персонала постоянно совершенствуется, и важное преобразование произошло относительно недавно, в 2019 году. До этого года выбор лучшего сотрудника по качеству клиентского сервиса проводился только из числа сотрудников, которые непосредственно общаются с клиентами. При этом усилия тех, кто косвенно участвует в обеспечении сервиса, не учитывались, а это такие сферы деятельности, как планирование, менеджмент, вождение поездов, техническое обслуживание инфраструктуры и подвижного состава. Налицо были ограниченные возможности системы в плане оценки и выбора, а потому программа «Лучший сотрудник по качеству клиентского сервиса» была преобразована и стартовала новая – Korail Service Top.

Ранее отбор лучшего сотрудника проводился методом top-down*. Новая программа принципиально иная: сотрудники, которые считают себя эффективными в сфере оказания услуг клиентам, сами подают

* top-down – здесь: метод отбора сверху вниз.

Фото: раздел официального сайта компании, посвященный конкурсу Korail Service Top



ПОБЕДИТЕЛЬ ПРОГРАММЫ KORAIL SERVICE TOP

Ли Чу-Ёнг, специалист по техническому обслуживанию подвижного состава, проект «Обслуживание, удовлетворяющее клиентов: 5 в 1».



Приятный для глаз: поддержание внешнего вида поезда в отличном состоянии (недопущение облупления краски на внешней поверхности поезда).



Приятный для слуха: бесшумное открытие и закрытие дверей.



Приятный для обоняния: усилия по предотвращению неприятного запаха в туалетах подвижного состава.



Приятный для осязания: поддержание сидений в хорошем состоянии.



Душевный комфорт: техническое обслуживание с учетом мнений клиентов.

заявку-предложение по улучшению клиентского сервиса; в течение определенного периода предложенные ими меры реализуются на практике и оцениваются. В программе могут участвовать не только те, кто непосредственно оказывает услуги клиентам, но и все сотрудники компании.

Проект Korail Service Top доказывает, что работа с клиентами не ограничивается только профессиями front line, поэтому одной из целей программы является поиск сотрудников, которые внесут свой вклад в повышение качества оказания услуг независимо от их профессии. Помимо учета прошлых заслуг сотрудников каждый участник должен предложить новые идеи по улучшению клиентского сервиса, которые оцениваются в течение длительного времени. Все это в конечном счете **позволяет воспитать сотрудника, который сам совершенствуется в сфере оказания услуг.**

В 2020 году только за первый месяц работы Korail Service Top заявки подали почти 30 сотрудников, которые предложили новые идеи по повышению качества оказания услуг. Комиссия выбрала девять кандидатов. Они в течение четырех месяцев реализовывали на практике собственные предложения по улучшению сервиса, а информация по внедрению этих предложений обновлялась на портале компании. Чтобы поддержать интерес к проекту среди сотрудников компании, коллеги участников конкурса могли оставлять комментарии. В итоге четыре конкурсанта из девяти были признаны «лучшими сотрудниками по качеству сервиса».

Благодаря Korail Service Top не один человек, а все сотрудники компании участвуют в повышении уровня качества клиентских услуг, меняя саму систему и распространяя инновационные идеи. Но, что еще важнее, **меняется сознание и отношение людей к своей работе.**

Компания и дальше будет стимулировать интерес сотрудников к сфере оказания услуг, развивать и укреплять систему непосредственного участия сотрудников в деятельности по повышению качества услуг, позволяя сотрудникам реализовывать инновационные идеи в области сервиса. **HR**

ВЫБОР РЕДАКЦИИ



«ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В БИЗНЕСЕ: ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ С КЛИЕНТАМИ И СОТРУДНИКАМИ»

Авторы: **Сергей Горбатов,
Анджела Лэйн**

Насколько важна честная обратная связь в работе компании? По мнению авторов книги, она является основополагающей, причем речь идет не только об открытости между руководителем и подчиненными, но и о взаимодействии с клиентами. Так, начальник, не получающий честной обратной связи, не имеет представления об истинном положении дел в коллективе, а клиенты, оставшиеся без ожидаемой реакции, теряют доверие к компании. В книге дается понятная система, благодаря которой удастся внедрить культуру открытой и объективной обратной связи, а вместе с этим улучшить атмосферу внутри компании, наладить новые поведенческие алгоритмы и сделать работу более эффективной, в том числе во взаимоотношениях с клиентами.

ОДИН ИЗ ЭКСПЕРТОВ ЭТОГО НОМЕРА ОЧЕНЬ ТОЧНО ПОДМЕТИЛ ВАЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ ТАКИХ ОТНОШЕНИЙ В КОЛЛЕКТИВЕ, ЗА КОТОРЫЕ ЕГО РУКОВОДИТЕЛЮ НЕ БУДЕТ СТЫДНО. НО КАК ЭТОГО ДОБИТЬСЯ В РЕАЛЬНОСТИ, ЧТОБЫ СОБЛЮСТИ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, БЫТЬ ДЛЯ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ МУДРЫМ И НЕБЕЗРАЗЛИЧНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ, А НАЕДИНЕ С СОБОЙ И СО СВОИМИ БЛИЗКИМИ – УРАВНОВЕШЕННЫМ И СЧАСТЛИВЫМ? ЗАДАЧА НЕПРОСТАЯ, А ВОЗМОЖНЫЕ ЕЕ РЕШЕНИЯ – В ПОДБОРКЕ КНИГ ИЗ МОБИЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД.



«НА ОДНОЙ ВОЛНЕ: КАК УПРАВЛЯТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ»

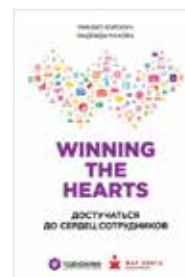
Авторы: **Ричард Бояцис, Энни Макки**

Исследования в области психологии лидерства доказывают, что повышение эффективности управления кроется среди прочего в умении руководителя вызывать у подчиненных эмоциональный отклик – резонанс. Авторы книги – консалтеры с большим опытом работы – разработали систему, с помощью которой руководители смогут не только самостоятельно освоить стратегию резонансного лидерства, но и придерживаться ее на постоянной основе, восстанавливая свой лидерский потенциал, что необходимо в борьбе со стрессом – частым спутником управленческой работы.

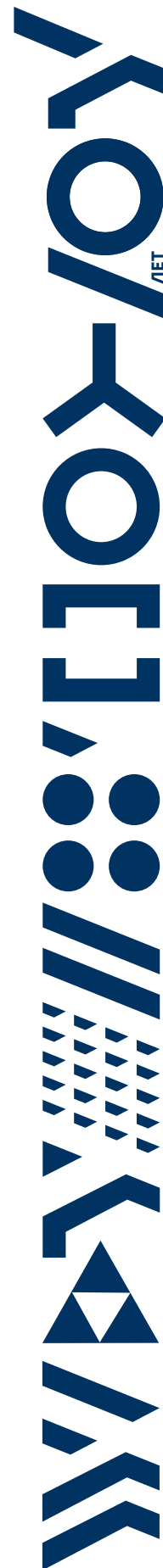
«WINNING THE HEARTS: ДОСТУЧАТЬСЯ ДО СЕРДЕЦ СОТРУДНИКОВ»

Авторы: **Михаил Воронин, Надежда Макова**

Тренд времени – заботиться не только о физическом и психологическом здоровье своих сотрудников, но и стараться сделать их... счастливыми. Именно счастливыми, уверены авторы книги, потому что в этом кроется успешность и прибыльность бизнеса. Благополучие коллектива – забота современного руководителя. Какие для этого существуют инструменты и практики? Что именно нужно делать, чтобы завоевать сердца своих подчиненных? Авторы предлагают свои варианты ответов на эти вопросы и приводят конкретные примеры корпоративных мероприятий, способных зажечь коллектив. Что особенно важно, в книге дано множество реализованных проектов, в том числе на примере таких компаний, как «М.Видео», Kraft Foods, «Связной» и др.



Эти и многие другие издания можно найти в Мобильной библиотеке Корпоративного университета РЖД: ресурс содержит почти 2,5 тыс. электронных книг, около 500 аудиокниг и более 730 – в кратком изложении; есть и раздел с видеолекциями. Доступ к Мобильной библиотеке можно получить в личном кабинете на Сервисном портале работника ОАО «РЖД» – my.rzd.ru. Также можно направить запрос на почту mlib@curzd.ru с Ф. И. О. и должностью для получения инструкции по подключению.



более
200
очных
и дистанционных
программ обучения

В 2020 году Корпоративному университету РЖД – 10 лет. Сегодня университет является ключевым участником создания образовательной экосистемы железнодорожной отрасли в России и за ее пределами.

Корпоративный университет РЖД предлагает руководителям и партнерам холдинга «РЖД» уникальные образовательные продукты, в том числе по цифровой трансформации бизнеса, использует современные инструменты оценки персонала, формирует управленческую культуру, создает эффективную развивающую среду и распространяет лучшие управленческие практики, идеи и инициативы.



- Является членом Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU и обладателем действующего сертификата (уровень Compliance).



- Является членом Европейского фонда развития менеджмента (EFMD), призером международного конкурса Excellence in Practice.

- Сотрудничает с ведущими международными и российскими бизнес-школами, академическими университетами, агентствами и образовательными ассоциациями.
- Развивает международное сотрудничество, организуя образовательные проекты в странах Азиатско-Тихоокеанского региона (Япония, Южная Корея, Китай), Европы (Германия, Финляндия, Австрия), Австралии и обучая руководителей зарубежных железнодорожных компаний на объектах РЖД.

более
300 000
выпускников за 10 лет



universitetrzd.ru
info@curzd.ru
vk.com/curzd

facebook.com/curzd
instagram: universitet_rzd
#университетржд



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР.
ВремяВызовыРешения» #5/2020

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный
университет РЖД»

Адрес учредителя: 142172, Российская Федерация,
г. Москва, г. Щербинка, Бутовский тупик, д. 1а
Телефон учредителя: +7 (499) 260-47-71

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

Руководитель проекта:
Светлана Николаевна Сулейманова

Руководитель редакции: Татьяна Ивановна Бендяк

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

Подписано в печать: 25 декабря 2020
Тираж: 1500 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 «Медиа-Сервис»
111116, г. Москва, ул. Энергетическая, 16, кор. 2
Тел.: +7 (495) 988-18-06 | vashagazeta.com
E-mail: ask@vashagazeta.com
Генеральный директор: Змеющенко В.А.
Ответственный редактор: Вилорика Иванова
Редактор проекта: Кирилл Пальшин
Дизайнер: Наталья Тихонкова, Татьяна Калинина
Бильдредатор: Евгения Квасова
Цветокорректор: Александр Киселёв
Директор по производству: Олег Мерочкин
Фото: AP/TACC, Shutterstock/FOTODOM,
Юлия Черкасова
Фото на обложке: : Kharchenko Ruslan,
Yeshe-la/Shutterstock/FOTODOM

16+