



Образованный человек
тем и отличается
от необразованного,
что считает своё
образование незаконченным

Константин Симонов, поэт



Все выпуски журнала можно прочитать
на сайте Корпоративного университета РЖД

#1(12) 2025

#1(12) 2025



8

Сергей САРАТОВ, заместитель
генерального директора
ОАО «РЖД»:
приоритеты в работе социально-
кадрового блока компании

32

Матрица зрелости корпоративных
университетов России:
инструмент стратегии развития

26

Коридор «Север – Юг»:
мировой транспортно-
логистический мегапроект

44

Никита НЕПРЯХИН, эксперт
по критическому мышлению:
о манипуляциях и противостоянии им

54

Александр ЛЕГКОВ,
олимпийский чемпион:
о том, как выбор жизненного пути
формирует характер человека

Вдохновляем
и развиваем
каждый день



Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»

ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ



Инвестиции, вложения, забота о сотрудниках работают на будущее отрасли, повышают её конкурентоспособность, привлекательность для новых кадров, для молодых людей.

Так, в 2020 году Корпоративный университет РЖД был признан лучшим в мире. Что особенно важно, компания «РЖД» выстраивает полноценный образовательный путь — от школьной скамьи до современного рабочего места.

Владимир Путин

Из обращения президента России на IV Железнодорожном съезде, декабрь 2023 года

Дорогие друзья!

В 2025 году Корпоративный университет РЖД отмечает 15-летие. За эти годы он стал мощной образовательной платформой, где формируются компетенции будущего, развивается управленческий потенциал и рождаются инновационные решения.

«Российские железные дороги» находятся в авангарде транспортной отрасли. Мы реализуем амбициозные проекты, имеющие колоссальное значение для нашей страны: вместе с партнёрами строим высокоскоростные магистрали, модернизируем БАМ и Транссиб, развиваем международные транспортные коридоры, внедряем цифровые технологии.

За всеми достижениями холдинга — труд сотен тысяч профессионалов, которые ежедневно

обеспечивают бесперебойную работу железных дорог, воплощают в жизнь масштабные инициативы и двигают отрасль вперёд.

В условиях стремительных изменений Корпоративный университет РЖД играет ключевую роль в развитии компании: здесь получают актуальные знания руководители и специалисты, формируется кадровый резерв и современная управленческая культура. Университет активно сотрудничает с партнёрами, открывая свои аудитории для представителей бизнеса, клиентов компании и зарубежных коллег. Это площадка, где встречаются опыт и свежие идеи, где создаётся будущее железнодорожной отрасли.

От всей души поздравляю коллектив Корпоративного университета РЖД с 15-летием! Убеждён, что впереди у вас новые проекты и свершения. Желаю вдохновения, неиссякаемой энергии в достижении поставленных целей, ярких открытий и всего самого доброго!

СОДЕРЖАНИЕ

СОБЫТИЕ

4

Корпоративный университет РЖД:
портрет в цифрах

ИДЕОЛОГИЯ

8

**Сергей Саратов, заместитель генерального директора
ОАО «РЖД»:** «Наши ориентиры — это реализация потенциала
каждого работника, повышение благополучия и поддержка
семей железнодорожников»

ИСТОРИЯ

14

Километры стальных путей войны:
о невидимом подвиге железнодорожников

АКТУАЛЬНОЕ

20

«Инженеры транспорта»:
проекты настоящего и будущего

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРЕК

26

**Марат Зембатов, директор Центра междисциплинарных
исследований Института государственного
и муниципального управления НИУ ВШЭ:**
«Коридор «Север — Юг» — становой хребет единого
транспортно-логистического каркаса Евразии»

ОБУЧЕНИЕ

32

**Валерий Катькало, директор Высшей школы бизнеса
НИУ ВШЭ:** «Современный корпоративный университет всё
больше несёт ответственность за качество человеческого
капитала компании»

ОБУЧЕНИЕ

38

Корпоративный университет РЖД:
знания для профессионалов

ЗНАНИЯ.ЭКСПРЕСС

44

**Никита Непряхин, эксперт по критическому мышлению,
аргументации и противодействию манипуляциям:**
«Манипуляции — не про злодеев. Это про повседневность»

ЗНАНИЯ.ЭКСПРЕСС

50

**Светлана Романова, заместитель директора
Корпоративного университета РЖД:** «Никогда
не отказывайтесь от возможности узнать новое»

ИНТЕРВЬЮ

54

**Александр Легков, олимпийский чемпион, заслуженный
мастер спорта:** «Мы можем что угодно выдержать, нужно
только правильно настроить свою голову»

HR-ЭКСПЕРТИЗА

58

HR-ПРАКТИКА: ответы на вечные вопросы
в работе с людьми

БИБЛИОТЕКА ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛОВ

64

О нужном — из проверенных источников

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД:

ПОРТРЕТ В ЦИФРАХ

2025 год — год 15-летия университета. Много это или мало? Ответ на этот вопрос не так очевиден, как может показаться на первый взгляд, поэтому мы решили обратиться к цифрам и фактам и вместе с читателями журнала, выпускниками и слушателями университета посмотреть на сухую статистику — и увидеть в ней преданность и любовь к своему делу, труд каждого сотрудника университета и гордость быть частью компании «Российские железные дороги».

903 507

РАЗ РУКОВОДИТЕЛИ И СПЕЦИАЛИСТЫ РЖД СТАНОВИЛИСЬ СЛУШАТЕЛЯМИ

300+

ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД ЗА 15 ЛЕТ

ПОРТФЕЛЬ ПРОГРАММ

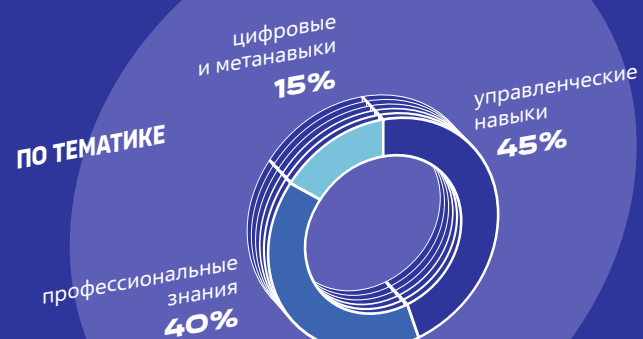
40%

ПРОГРАММ ЕЖЕГОДНО АКТУАЛИЗИРУЕТСЯ ПОД ЗАПРОСЫ БИЗНЕСА

70% | 30%

С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

ЭЛЕКТРОННЫЕ КУРСЫ



НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ТЕМАТИКИ

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И РИСКАМИ

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ

РАЗВИТИЕ МЫШЛЕНИЯ: СИСТЕМНОЕ, КРИТИЧЕСКОЕ, КРЕАТИВНОЕ

АНАЛИТИКА И ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ И ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ

СОВРЕМЕННАЯ КАРТИНА МИРА: ТЕХНОЛОГИИ, ЭКОНОМИКА, ОБЩЕСТВО

72,2%

ИНДЕКС ЛОЯЛЬНОСТИ (NET PROMOTER SCORE – NPS)

80%

ПРОГРАММ
ВЕДУТ ШТАТНЫЕ
ПРЕПОДАВАТЕЛИ

73%

ПРОГРАММ –
РАЗРАБОТКА
ШТАТНЫХ
МЕТОДИСТОВ

«ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ»
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ РЖД
ВЫСТУПАЮТ НА ПРОГРАММАХ
УНИВЕРСИТЕТА

40

ИНФРАСТРУКТУРА

2

КАМПУСА
В МОСКВЕ

50+

УЧЕБНЫХ
ГРУПП В НЕДЕЛЮ

ФИЛИАЛ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ
ОТКРЫТ В 2021 ГОДУ
НА ОСТРОВЕ РУССКИЙ

ДИСТАНЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ

1 500

ЧЕЛОВЕК В ДЕНЬ ПОСЕЩАЮТ
ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНЫЙ
ПОРТАЛ УНИВЕРСИТЕТА

70 000

ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ
В МОБИЛЬНОЙ БИБЛИОТЕКЕ
УНИВЕРСИТЕТА

ОТКРЫТЫЙ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
«ЗНАНИЯ.ЭКСПРЕСС»

10 ФОРМАТОВ

МАСТЕР-КЛАССЫ,
ПОДКАСТЫ, ВИДЕОРОЛИКИ,
«КНИЖНЫЙ КЛУБ»,
ПРОГРАММА НА РЖД ТВ,
КАЛЕНДАРЬ И ДР.

440 000+

ПРОСМОТРОВ
И ПРОСЛУШИВАНИЙ

130+

ЭКСПЕРТОВ

200+

ТЕМ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ПРИЗНАНИЕ

ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ МИРА
GLOBALCCU

СЕРТИФИКАТ УРОВНЯ
«СООТВЕТСТВИЕ» GLOBALCCU

37

МЕЖДУНАРОДНЫХ
И РОССИЙСКИХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
НАГРАД

ЧЛЕН ПРОГРАММНОГО
КОМИТЕТА СООБЩЕСТВА
ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО
ОБУЧЕНИЯ РОССИИ

УЧАСТНИК МЕЖДУНАРОДНЫХ АССОЦИАЦИЙ
КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ
(GLOBALCCU, EFMD)

АКАДЕМИЯ ТРАНСПОРТА БРИКС
УЧАСТНИК ПОДГРУППЫ ПО ТРАНСПОРТУ
И ЛОГИСТИКЕ ДЕЛОВОГО СОВЕТА БРИКС

ЧЛЕН СОВЕТА
ПО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМУ
ОБРАЗОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ UIC

ПАРТНЁРСТВА

РОССИЙСКИЕ
И ЗАРУБЕЖНЫЕ
КОРПОРАТИВНЫЕ
УНИВЕРСИТЕТЫ
И БИЗНЕС-ШКОЛЫ

УНИВЕРСИТЕТЫ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО
ТРАНСПОРТА

ОТРАСЛЕВАЯ НАУКА

Заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

СЕРГЕЙ САРАТОВ

**«НАШИ ОРИЕНТИРЫ –
ЭТО РЕАЛИЗАЦИЯ
ПОТЕНЦИАЛА КАЖДОГО
РАБОТНИКА, ПОВЫШЕНИЕ
БЛАГОПОЛУЧИЯ
И ПОДДЕРЖКА СЕМЕЙ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ»**



Как социально-кадровый блок компании расставляет акценты в своей работе в 2025 году — в интервью Сергея САРАТОВА, заместителя генерального директора ОАО «РЖД».

Поводы для гордости: прошлое и настоящее

Сергей Юрьевич, мы все отмечаем 80-летний юбилей Победы, этот год в стране объявлен Годом защитника Отечества. Как в этих торжествах участвуют «Российские железные дороги»?

Наша компания, как крупнейший работодатель, активно вовлечена в юбилейные торжества и всенародный праздник, ведь железнодорожники внесли в приближение Победы огромный вклад. В РЖД бережно хранят память о подвиге старшего поколения, для наших работников, как и для всех россиян, это стало частью семейной истории.

Переброска техники и войск, эвакуация производств, строительство новых линий и восстановление действующих, поддержка армии бронепоездами, наконец, спасение жизней наших бойцов благодаря сотням санитарных поездов — вот ключевые направления работы железнодорожников в военные годы. Об этом нужно помнить и рассказывать молодежи.

В этом году мы по всей стране проводим сотни мероприятий, посвящённых юбилею Победы, вовлекаем в них как ветеранов, так и молодёжь. Это и субботники, и мемориальные, и просветительские, и патриотические активности.

Ряд наших проектов получил широкий резонанс. Например, при поддержке Минобрнауки компания создала передвижной музей «Поезд Победы» — это уникальная иммерсивная инсталляция, посвящённая Великой Отечественной войне, её посетили уже более миллиона человек. А накануне 9 Мая глава компании Олег Валентинович Белозёров прочитал онлайн-лекцию для школьников на платформе Российского общества «Знание» — она набрала более 760 тысяч просмотров.

В РЖД 2025 год проходит под знаком железнодорожной славы. Как вы считаете, чем сегодня могут гордиться железнодорожники?

У нас в компании сложилась хорошая традиция проводить тематические годы. Это даёт возможность более глубоко и комплексно подходить к темам, которые важны для компании, её работников и страны в целом. Именно с этой точки зрения мы взглянули на Год защитника Отечества и объявили в компании Год защитника Отечества, чтобы сделать особый акцент на нашем корпоративном вкладе в развитие страны.



Поезд Победы. Красноярск

А поводов для гордости у нас немало. Это не только боевая слава, но и трудовые достижения. С одной стороны, мы все гордимся проектами в масштабах страны, такими как строительство и модернизация БАМа. С другой стороны, каждый работник может гордиться своими профессиональными победами. Эту гордость за профессию мы видим на Чемпионате профессионалов ОАО «РЖД», когда участники стремятся продемонстрировать свой уровень мастерства.

Безусловно, мы гордимся нашими династиями — теми, кто создаёт историю приверженности железнодорожной отрасли на протяжении нескольких поколений. Сегодня в реестре династий ОАО «РЖД» более 1700 семей.

Учитывая демографическую ситуацию в стране, мы, конечно, оказываем особое внимание и поддержку тем, кто отдаёт себя воспитанию детей, в первую очередь многодетным родителям, работающим в РЖД. Это важное направление работы социально-кадрового блока в рамках Года железнодорожной славы. Отмечу, что у нас в компании почти 1300 многодетных семей.

Ещё одно направление — это добровольческая деятельность и благотворительность. В прошлом году компания провела более 17 тысяч различных волонтерских акций и мероприятий, наше добровольческое корпоративное движение насчитывает более 85 тысяч волонтеров — работников холдинга «РЖД».



Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД»

Наконец, не будем забывать, что наша компания стояла у истоков массового спорта. РЖД и сегодня способствуют популяризации физической культуры благодаря спортивному обществу «Локомотив». Кроме того, железнодорожники активно включились в продвижение здорового образа жизни и показывают хороший пример для всей страны. Более 75% наших работников регулярно занимаются спортом. Показатели вовлечённости в спорт и здоровый образ жизни по компании выше, чем в среднем по стране.

Нельзя обойти стороной и ту огромную работу, которая ведётся в компании по сохранению и развитию исторического наследия, организации просветительских мероприятий, а также поддержке экологии — это ещё одна важная для нас сфера.

Учитывая все эти примеры, мы наметили на 2025 год шесть основных направлений, к которым нужно привлечь внимание железнодорожников и общества в целом. По каждому из них разработаны свои инициативы, к которым могут присоединиться все работники нашего холдинга, члены их семей, пенсионеры.

Обучение и развитие: приоритеты

В этом году исполняется 15 лет Корпоративному университету РЖД. Как вы оцениваете его вклад в развитие руководителей?

Университет стал важным элементом корпоративной системы обучения и развития. Он обеспечивает высокие стандарты в образовании, стал лучшим в мире — работа университета отмечена высшей наградой на конкурсе Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU Awards.

Сегодня в его образовательном портфеле свыше 300 программ различной направленности, отвечающих задачам компании. Именно на этой площадке компания начала выстраивать системную работу с высшим управленческим звеном РЖД.

Сегодня в числе слушателей университета все уровни управления — от топ-менеджеров до линейных руководителей, перспективные специалисты, молодёжь. За все эти годы выпускниками программ стали более 900 тысяч слушателей. Пользуясь случаем, хочу поблагодарить всю команду Корпоративного университета за весомый вклад в развитие человеческого капитала компании.

Мы рассчитываем на выпускников университета как на грамотных и перспективных управленцев. Они должны уметь оценивать внешнюю среду, предвидеть её мегатренды и работать на опережение, то есть уже сегодня должны быть готовы решать задачи будущего. Это самое важное.

Какие задачи стоят перед университетом в этом году?

Как показала практика, нам нужен баланс в образовательных программах. Руководители должны совершенствовать не только свои личностные качества и управленческие компетенции. Сегодня производство, внедрение новых технологий требуют, чтобы руководитель продолжал развивать и свои профессиональные навыки и знания.

Несколько лет назад мы вместе с производственными вертикалями компании разработали программы по совершенствованию профессиональных и инженерных знаний для руководителей. В результате для руководства блока управления движением и хозяйства пути и сооружений университет в партнёрстве с пятью отраслевыми вузами реализовал программы «Профессионал плюс. Движение» и «Профессионал плюс. Путь». Основную аудиторию составили руководители железнодорожных станций, служб и дистанций пути. В прошлом году обучение по этим программам прошли без малого 400 руководителей различных уровней.

Эту работу важно продолжать, учитывая задачи бизнеса в условиях стремительного технологического развития. Уверен, наш Корпоративный университет продолжит формирование подобных программ и для других производственных вертикалей РЖД. Потребность в актуализации инженерных знаний будет только расти, а значит, и портфель образовательных программ, посвящённых профессиональным компетенциям, должен расширяться.

БОЛЕЕ

900

ТЫС. СЛУШАТЕЛЕЙ

СТАЛИ ВЫПУСКНИКАМИ ПРОГРАММ
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД
ЗА 15 ЛЕТ

Большая часть штата компании — это рабочие. Какие приоритеты сегодня ставит компания в подготовке представителей массовых профессий?

Безусловно, подготовка квалифицированных рабочих кадров остаётся в фокусе внимания кадрового блока, это важнейшее условие эффективной работы компании. За последние три года компания вложила серьёзные инвестиции в обновление учебной инфраструктуры: только в прошлом году был закончен ремонт семи учебных объектов, было завершено строительство двух кампусов учебных центров в Тынде и Красноярске. Мы не останавливаемся на достигнутом, продолжаем работу, которая связана с совершенствованием системы развития и обучения работников — идёт обновление и разработка учебных программ, внедряются новые подходы, модернизируются учебные классы.

ЗАДАЧИ И ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ПОСТАВЛЕННЫЕ ПЕРЕД КОМПАНИЕЙ, НАПРЯМУЮ УВЯЗАНЫ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ТРАНСПОРТА

Ключевое событие в этом году для рабочих и специалистов — финал II Чемпионата профессионалов в Екатеринбурге. Это масштабные и зрелищные испытания лучших работников компании, которым предстоит решать нестандартные задачи в условиях ограниченного времени.

Мы ожидаем более трёх тысяч участников, включая представителей железнодорожных компаний стран СНГ: чемпионат развивается и становится международной отраслевой площадкой.

Обновление стратегических документов: чего ждать?

Сергей Юрьевич, в чём вы видите ключевые задачи социально-кадрового блока на ближайший период?

Главная цель — обеспечить компанию необходимым количеством профессиональных и лояльных работников, предоставить им возможность для профессионального роста и развития, дать каждому уверенность в будущем. Сегодня ОАО «РЖД» уверенно занимает позиции надёжного и стабильного работодателя, что подтверждается, в частности, опросами ВЦИОМ в течение шести лет. Мы входим в тройку самых привлекательных компаний России. Для нас важно удерживать эти лидирующие позиции. Забота о сотрудниках, их семьях и пенсионерах остаётся приоритетом нашей социальной политики.

Поэтому, если говорить про тактические задачи, то это в первую очередь обеспечение укомплектованности штата компании. Вопросы подбора, адаптации, подготовки и мотивации работников всегда в фокусе внимания.

Помимо ежедневной работы важно смотреть в будущее. В этом году перед нами стоит задача обновить стратегические документы, которые будут определять приоритеты социально-кадрового блока на ближайшие годы. Будет утверждён обновлённый Коллективный договор на период 2026–2028 годов. Этот документ сохранит базовый уровень социальной поддержки и лучшие практики, направленные на удержание и мотивацию персонала, помимо этого, мы продолжим обновление и реализацию наших адресных программ.

Ведётся работа по обновлению Программы развития человеческого капитала, целевой программы «Молодёжь ОАО «РЖД», программы по профориентации молодёжи и взаимодействию с вузами и других важных концепций и политик.

Исходя из каких приоритетов будут обновлены эти документы?

Мы руководствуемся указом президента России «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». «Российские железные дороги» — это основа транспортной системы страны. Задачи и целевые показатели, поставленные перед компанией, напрямую увязаны с реализацией национальных проектов в сфере транспорта. Люди, их

профессиональная компетентность и уровень квалификации — это ключевой фактор, от которого зависит выполнение задач, поэтому наша программа развития человеческого капитала в области работы с персоналом должна быть синхронизирована с национальными целями. Здесь наши ориентиры — это реализация потенциала каждого работника, укрепление здоровья, повышение благополучия сотрудников и поддержка семей железнодорожников, предоставление возможностей для развития каждого.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ — ОБЕСПЕЧИТЬ КОМПАНИЮ НЕОБХОДИМЫМ КОЛИЧЕСТВОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛОЯЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

Должен отметить, что наша компания, как крупнейший работодатель в стране, вовлечена в реализацию и других национальных проектов. Из них минимум пять напрямую касаются работы социально-кадрового блока ОАО «РЖД». Это проекты «Кадры», «Новые технологии сбережения здоровья», «Молодёжь и дети», «Семья», «Продолжительная и активная жизнь». Хочу подчеркнуть, что мы можем внести весомый вклад в решение национальных задач благодаря нашим корпоративным программам, направленным на улучшение условий труда, создание новых возможностей для развития работников, рост инвестиций в социальную инфраструктуру, повышение качества корпоративной медицины, раскрытие потенциала молодых работников, поддержку многодетных семей и ветеранов и так далее.

Что сегодня уже можно сказать о параметрах нового Коллективного договора?

Новый Коллективный договор сохранит базовый уровень социальной поддержки и лучшие практики, направленные на удержание и мотивацию персонала. Помимо этого, мы предусмотрим применение новых подходов, отвечающих запросам работников, а также продолжим обновление наших адресных программ.

Уверен, что социальный пакет, который компания предоставляет в рамках Коллективного договора, останется одним из лучших на рынке. Все перечисленные в нём льготы обеспечивают основные потребности работников: компенсация проезда, ДМС, финансовая поддержка материнства и детства, материальная помощь к отпуску.

Сохранится финансируемый социальный пакет. В него входят льготы, которые предоставляются с финансовым участием работника. Это санаторно-курортное лечение, отдых



Самарское подразделение Куйбышевского учебного центра профессиональных квалификаций

и оздоровление детей, корпоративная поддержка при покупке жилья, частичная компенсация затрат на занятия физической культурой и так далее.

По-прежнему работникам будет доступен компенсируемый социальный пакет для повышения мотивации и привлекательности работы представителям редких и дефицитных профессий.

Также железнодорожники смогут воспользоваться бонусным пакетом. Он даёт возможность приобретать дополнительные блага за персональные баллы, которые начисляются работнику за активность и вовлечённость в решение корпоративных задач, а также за участие в значимых проектах компании.

Работа над главным социальным документом сейчас ведётся очень активно, формируются предложения, они будут рассмотрены в привычном для компании формате коллективных переговоров при участии РОСПРОФЖЕЛ. Это позволит сохранить баланс интересов работников и работодателя.

Во все времена железнодорожники были вместе со страной, реалии сегодняшнего дня не исключение: на компании, как на крупнейшем работодателе страны, лежит особая ответственность.

Это действительно так. Символично, что в год юбилея Победы социально-кадровый блок инициирует ряд проектов, которые должны помочь участникам СВО возвратиться к мирной жизни. Речь идёт не только о тех наших рабочих, кто был мобилизован или ушёл добровольцем и теперь приходит на свои рабочие места, но и обо всех других, кто возвращается домой и ищет работу.

Как крупнейший работодатель страны, РЖД будут помогать участникам СВО с трудоустройством. Для них в компании предусмотрены специальные меры поддержки: материальная помощь, возможности для образования и отдыха детей, дополнительное пенсионное и социальное обеспечение, жилищные программы.

Уверен, наши руководители и специалисты по управлению персоналом отнесутся с особым вниманием к ветеранам и помогут им адаптироваться в наших коллективах.

КИЛОМЕТРЫ СТАЛЬНЫХ ПУТЕЙ ВОЙНЫ:

О НЕВИДИМОМ ПОДВИГЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ



В 2025 году мы празднуем 80-летие Победы в Великой Отечественной войне. В компании «Российские железные дороги» этот год объявлен Годом железнодорожной славы. Так и родилась идея этого важного, совсем не пафосного, а очень искреннего материала — рассказа об «обычных подвигах» железнодорожников на войне, который подготовил для нас **Алексей ВУЛЬФОВ, председатель Общества любителей железных дорог.**

Подвиг железнодорожников в годы Великой Отечественной войны должным образом не осознан и не оценён до сих пор. Между тем без железных дорог и самоотверженного боевого и трудового подвига железнодорожников не была бы одержана победа. В свою очередь, огромные достижения железнодорожников определило наличие грамотных административных и технических решений — как руководства, так и линейных служащих.

Слаженная работа железнодорожников в тылу и на фронте стала решающим условием для обеспечения транспортного сообщения в стране в исключительно тяжёлых условиях достижения Победы. Немыслимые перегрузки постигли людей: бессонница, недоедание, хроническая усталость, колоссальное перенапряжение и риск, работа сутками подряд без отдыха, наконец, гибель под бомбами и снарядами наравне с воинами действующей армии.

Миллиарды тонно-километров перевезённых грузов, постановка мировых рекордов перевозок, ошеломивших мир, — всё это один сплошной подвиг, которым овеян каждый километр стальных путей войны. И подвиг далеко не всегда заметный, обыденный: влезть в горячую топку паровоза для срочного ремонта, отцепить горящие вагоны с боеприпасами, истекая кровью вести паровоз, в лютый мороз со слипающимися глазами третью смену подряд руководить манёврами вагонов с хлебом, умирая с голоду под Ленинградом, — это воспринималось как обыденная необходимость, и никто не требовал награды.

Создание в начале XX века массовых армий потребовало резкого увеличения мощности транспортных коммуникаций. Исход любого крупного сражения стал решаться готовностью тыла и транспорта. Без железных дорог ведение больших войн уже во второй половине XIX века стало невыносимым. Нет подвоза личного состава, боеприпасов, продовольствия — наступление просто нельзя начинать, а надёжную оборону — укреплять.

В 1941–45 гг. пространство военной перевозки заняло одну шестую часть суши. Важно в первую очередь отметить, что железнодорожники оказались профессионально готовыми к войне: укрепление железных дорог перед войной, стахановское движение, позволившее накопить большой профессиональный опыт и укрепить дисциплину, а также техническая модернизация транспорта:



Железнодорожники оказались профессионально подготовленными к началу войны

внедрение мощных паровозов ФД (Феликс Дзержинский), автосцепки автоблокировки и централизации, большегрузных вагонов, воплощённый девиз «Женщина — на паровоз!». Технология перевозок и навыки труда перед войной были уже достаточными для сурового испытания гиперперевозками в условиях голода и глобальных переработок.

Отсутствие одинаковой ширины колеи с Европой предредило исход войны: немцы не смогли лавинообразно продвигать воинские грузы вслед за наступающими армиями в 1941 году. Надо сказать, что они так и не научились работать на наших паровозах, перешивали колею, и не смогли в полной мере обеспечить надёжную эксплуатацию своих паровозов в наших условиях, особенно зимой. Однако после начала войны всё равно нужно было выполнить задачу обеспечения встречных потоков гиперперевозок — эвакуируемых людей и заводов в тыл и живой силы и техники к фронту.

При этом с первых дней войны начались огромные разрушения, наносимые нашим железным дорогам. Тем не менее в этих невыносимых условиях отношение к железнодорожной технике у работников оставалось очень бережным: даже разрушенные и затопленные в море паровозы в массе своей были восстановлены (известно, что под Одессой затопленные паровозы подняли со дна моря и восстановили, их так и называли — «черноморы»). Из Ленинграда паровозы эвакуировали на баржах вместе с предприятиями и людьми. 20 марта 1944 года в первый рейс отправилась «Красная стрела», состав которой ленинградцы бережно сохранили, в составе поезда был дополнительный бронированный вагон с зенитной установкой.

Невидимый подвиг

Вся история работы железнодорожников в те годы — это бессонный, опасный и совершенно ненормированный труд. Ярко описана эта каторжная работа Виктором Астафьевым — в годы войны он был железнодорожником — в романе «Последний поклон»: «Станет поезд, отдаст машинист, чаще помощник, жезл дежурному по станции, и тут же оба они ткнутся лицами в грязные, протёртые подлокотники окошек, охваченные тревожной дремой, опустится убито кочегар у горячей топки, и коробит ему жаром грязное лицо. Не курит, не говорит, спит с открытыми глазами кочегар, и машинист не убирает с реверса руку, так и отдыхает в «боевом положении»... Выйдет с жезлом в руке дежурный по станции, товарищ Рыбаков, постоит, глядя на убитого усталым сном машиниста, на облепивших состав «тружениц тыла», вздохнёт и виновато скажет: «Поехали, механик!»

Гражданские служащие проявляли немыслимое хладнокровие: расцепляли горящие вагоны, тушили пожары, не покидали рабочие места в бомбёжки, гибли наравне с воинами при обстрелах и бомбёжках у линии фронта, работали машинистами бронепоездов. Много изнурительной и опасной работы выполняли юные девушки и женщины, например, сцепщицы, кондукторши. Голова у голодной, измученной работой девушки, кормившей семью на паёк рабочего, могла оказаться при манёврах между буферами... она поднимала и крутила тяжёлую стяжку, в ледяные ветры ехала на тормозной площадке кондуктором. Машинистами и кочегарами паровозов нередко были девочки с косичками, бравшие на себя все тяготы этой даже в мирное время тяжёлой профессии. Женщины управляли сигналами и восстанавливали пути, сутками сидели над графиком и смазывали вагоны, убирали шлак, погибали и голодали наравне с мужчинами. Елена Мироновна Чухнюк, легендарная женщина-машинист, в имени своём воплотила этот подвиг.

К концу войны женщины на разных дорогах составляли не 20–25%, как раньше, а уже от 40 до 60% персонала. На железных дорогах можно было зарабатывать и кормить семью, одеваться в форму летом, а зимой — в тёплую зимнюю. Как правило, всё это были вдовы или невесты, потерявшие мужей и женихов...

Конечно, широко использовался и труд детей, в том числе на ответственных профессиях: токари, слесари. Ветеран транспорта Юрий Савельевич Оберчук, у которого автор статьи проходил поездную

практику, пришел работать в депо Москва-Киевская слесарем по гарнитуре котла паровозов в 14 лет. Широко привлекались и мирные жители на строительство и ремонт железных дорог, некоторые крестьяне становились железнодорожниками. Например, на строительство линии Сараевка — Старый Оскол было привлечено 20 тыс. мирных жителей.

Железнодорожники строили и водили бронепоезда. Собирали деньги на их постройку, в том числе и их дети. Поэт Евгений Долматовский писал: «Поезд строили в смену ночную паровозники-старички, обратились в броню стальную пионерские медяки»... Для вождения бронепоездов чаще всего применялись маленькие, но надёжные паровозы серии «О» — легендарные «овечки» — воистину исторические локомотивы России.



Железная дорога спасла от плена и смерти огромное количество людей: из 18 млн эвакуированных в годы войны было много детей

Как спасали Ленинград

Особую страницу истории транспорта в войну, овеянную кровью, потом, голодом и слезами, представляет героическая оборона Ленинграда. Нужно отметить, что эвакуация осуществлялась не хаотично, а строго по регламенту. Были созданы специальные эвакуационные пункты и эвакогоспитали. Поезда для эвакуированных назывались эвакоэшелоны. На эвакопунктах по специальным карточкам в пути следования выдавалось продовольствие. Всего за войну перевезли около 18 млн эвакуированных рабочих, служащих и членов их семей.

Перевозка по воде и автотранспортом была героической, но далеко не достаточной для снабжения города. Только железнодорожное снабжение смогло спасти Ленинград. У станции Ладожское Озеро под Ленинградом имеется музей ладожской переправы, обеспечивавшей город грузами с Дороги жизни, в котором сохранились памятные реликвии того времени, например дровокольный станок. За украденный мешок муки полагался расстрел, полуживые

от голода люди (кондукторы не могли залезть на площадку), ощущая запах продуктов, не сме- ли украсть и щепотки спасительного питания.

Выскашивались любые способы организации перевозок, чтобы помочь умирающему, но не сдающемуся городу. Знаменитая Шлиссельбургская трасса, свайный мост через Неву, сооружённый за 12 дней, участок Войбокало — Коса... Всё это примеры высочайшего человеческого подвига. Чтобы представить себе, какое значение имели эти стройки, нужно вспомнить, что через две недели после открытия прямого движения на Ленинград в городе стали выдавать не 250, а 600 и 700 г хлеба в сутки.

Обучение и кадры

Одним из важнейших решений времён войны была верная организация работы паровозного хозяйства. В прифронтовой полосе, как правило, были уничтожены депо для ремонта паровозов, а объёмы перевозок, особенно в период подготовки наступления, были огромны. Для того чтобы паровозный парк был в исправности, было принято исключительно важное решение о создании так называемых Колонн паровозов особого резерва НКПС (ОРКП). Всего было сформировано 106 таких колонн, в них имелось 2280 паровозов в основном серии Э разных индексов, а также СО и Су. Возглавлял работу по руководству такими колоннами заместитель наркома путей сообщения Виктор Гарнык. Колонна состояла из группы паровозов и вагонов, среди которых были вагон-штаб, турный вагон для проезда сменной бригады, который категорически запрещалось отцеплять от паровоза, вагон-мастерская, вагон-склад и др. Огромное значение имел внедрённый до войны Лунинский метод*, при котором бригада умела не только управлять паровозом, но и самостоятельно его ремонтировать. ОРКП были глубоко засекречены с соединениями, особым подразделением НКПС, у них даже столовая была отдельная в здании ведомства на Красных Воротах. Личный состав колонн имел воинские звания. В 1943 году была изменена форма железнодорожников по аналогии с военной, введены погоны и другие типичные знаки различия.

В 1942 году призыв на фронт паровозников прекратился, началась их демобилизация, но мало кто из ранее призванных вернулся домой. Число машинистов к 1943 году понизилось с 52 до 33 тыс. человек, паровозов — с 27,9 и до 23,8 тыс.

* Лунинский метод — среди машинистов долгие годы существовало убеждение, что заниматься ремонтом локомотива не их дело: этим занимались бригады ремонтников. Одним из первых, кто нарушил это неписаное правило, стал старший машинист локомотивного депо Новосибирск-Главный Николай Лунин.



Ольга БОЧКАРЁВА, ветеран Западно-Сибирской железной дороги, Герой Труда

Награды никогда не были для меня самоцелью. Всегда считала, что важно сделать свою работу как можно лучше, повысить показатели станции, обеспечить безопасность движения. Это главная награда для человека, влюблённого в свою профессию. Этому я учила молодых специалистов, которые приходили на станцию Инская.

А трудовая слава — ответственность вдвойне, поскольку личный пример должен быть для коллег эталоном выполнения своих трудовых обязанностей, культуры безопасности движения.



Сергей НЕЧАЕВ, дорожный мастер Ургальской дистанции пути Дальневосточной дирекции инфраструктуры, Герой Труда

Слава — это добрая молва, которая, словно звонкая песня, разносится по округе. Слава — это знак качества, по которому определяют человека, бригаду, целую дорогу или нашу большую компанию.

Тем не менее благодаря отличному уходу за паровозами и стимулированию труда локомотивных бригад весь уцелевший парк вышел из войны в исправном состоянии, многие паровозы, воевавшие у линии фронта, проработали потом до 1970-х годов. А вот цифры потерь паровозников в годы войны нигде так и не удалось пока найти...

Глубина охвата организационной работы по обеспечению железнодорожных перевозок в войну сегодня просто ошеломляет. Например, было организовано 90 агитпоездов. Вот какое значение придавалось политической агитации! Все специальности, связанные с движением поездов, по штату были укомплектованы. Даже сторожихи имелись на переездах. Массовых сокращений работников или примеров «оптимизации» не было, несмотря на острейшую проблему кадров.

Важное значение имело постановление Государственного комитета обороны о мероприятиях по укреплению вузов и техникумов железнодорожного транспорта с учётом обеспечения действующих, восстанавливаемых и строящихся железных дорог квалифицированными инженерно-техническими кадрами. В нём предусматривалось уже к началу 1943/44 учебного года довести количество студентов в институтах железнодорожного транспорта до 13,5 тыс. человек и в техникумах — до 22 тыс. человек. Студентам вузов и техникумов, а также аспирантам были увеличены размеры стипендии. Им предоставлялась отсрочка от призыва в армию. Техникумы укрепили квалифицированными преподавательскими кадрами. Были повышены должностные оклады всем работникам техникумов, а также значительной части персонала институтов. Для организации питания и снабжения работников и студентов институтов и техникумов выделили дополнительные фонды. В 1944 году число обучающихся в высших и средних специальных учебных заведениях железнодорожного транспорта превысило довоенный уровень в полтора раза. Невероятно!

Профессионализм, привычка к дисциплине и чёткости в работе, помноженные на высочайшую ответственность и самоотверженность, позволили обеспечить победу. Очень жаль, что железнодорожники, воевавшие и погибавшие наравне с солдатами и офицерами, не были признаны участниками войны (им присваивалась формулировка «погиб при исполнении служебных обязанностей») со всеми вытекающими материальными и бытовыми потерями для них и для членов их семей, а масштаб и значение труда железнодорожников в те суровые годы так и не осознаны и не оценены обществом в полной мере до сих пор. 📖



Владимир САЙБЕЛЬ,
заместитель начальника
Департамента социального
развития ОАО «РЖД»,
Герой России

Что такое железнодорожная слава? Для меня это в первую очередь люди, наши железнодорожники, которые на протяжении всей истории российских железных дорог совершали подвиги — и трудовые, и военные. Это достижения в мирное время, в период расцвета железных дорог; это и подвиг коллективов, которые сумели максимально сохранить своих работников в лихие 90-е.

Железная дорога — это всегда про надёжность, что в тылу, что на фронте. Железнодорожники внесли колоссальный вклад в победу в Великой Отечественной войне: не зря Георгий Константинович Жуков говорил о том, что, если бы не железнодорожники, навряд ли бы страна победила. Под бомбёжками перевозили личный состав и технику, эвакуировали предприятия и людей: моя бабушка во время войны была эвакуирована из-под Донецка.

Сегодня железнодорожники совершают новые подвиги в зоне специальной военной операции.

Конечно, железнодорожная слава есть и в обычных рабочих буднях, когда строятся и реализуются самые сложные инфраструктурные объекты, например на Восточном полигоне.

Но самое главное — это люди, которые у нас работают, именно они делают нашу компанию сильнее и лучше, несмотря ни на какие кризисы, давление и т. д. Благодаря тому, что в «Российских железных дорогах» трудятся такие замечательные люди, сохраняются наши традиции, достигаются новые результаты и успехи, которые и становятся фундаментом железнодорожной славы.

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ В ГОДЫ ВОЙНЫ: ЦИФРЫ И ФАКТЫ

Остаётся поражаться тому, как было организовано рабочее снабжение и быт железнодорожников. Можно привести некоторые данные из книги под редакцией бывшего министра путей сообщения Николая Конарева «Железнодорожный транспорт в годы Великой Отечественной войны»:

«Совет Народных Комиссаров СССР в марте 1942 года принял постановление «Об обеспечении продуктами питания в пути следования поездных бригад». В нём предусматривалось, что каждый член поезда бригады должен получить перед поездкой дополнительный паёк (хлеб, колбаса, сахар, табак).

В 1943 году посевные площади совхозов и подсобных хозяйств предприятий НКПС (Народный комиссариат путей сообщения. — Прим. ред.) составляли 206 тыс., в 1944-м — 300 тыс., а в 1945 году — 317 тыс. га.

В 1944 году из 100 рабочих 97 занимались огородничеством, посевные площади под индивидуальными и коллективными огородами железнодорожников выросли на 20%, а в 1945 году — на 45% по сравнению с предыдущим годом.

В 1942 году заработная плата машинистов, помощников машинистов, кондукторов, кочегаров, поездных вагонных мастеров, составителей поездов была повышена на 10–40%. Всего за период с 1941 по 1945 год фонд заработной платы работников, занятых на эксплуатации железных дорог, возрос на 79,5%, а средняя месячная заработная плата одного работника увеличилась на 48,2%. Только в августе 1943 года паровозным бригадам 36 дорог выплатили премию за экономию топлива в сумме 10,75 млн рублей.

На железных дорогах Юга за 1944–1945 годы было восстановлено и введено в эксплуатацию 482 тыс. кв. м жилой площади, построено 1237 общежитий на 21 057 человек, восстановлено и вновь организовано 235 сапожных, 164 пошивочные мастерские, 362 объекта бытовых услуг. Начали функционировать 194 клуба и дворца культуры, 1302 красных уголка, 98 библиотек, 51 радиоузел.

В тяжёлых условиях удалось построить за 1941–1944 годы только на железных дорогах Центра жилые дома общей площадью 279 тыс. кв. м, в которые вселились 60 тыс. семей железнодорожников (в 1943 году в ведении железных дорог сохранилось менее 50% довоенного жилого фонда. — Прим. ред.).

На 26 дорогах открыли 50 поликлиник и амбулаторий, 160 медицинских и фельдшерских пунктов, свыше 30 больниц. Восстанавливались и сооружались лечебные учреждения и на других дорогах. К концу войны на транспорте имелось свыше 40 тыс. яслей, 500 женских и детских консультаций».

Эти методы нормального обеспечения экстремального труда стали на транспорте явью после назначения на руководящие посты людей, проявивших не свирепость и самодурство, а настоящий профессионализм, за который достойны они доброго слова истории, — наркома тыла Андрея Васильевича Хрулёва, наркома путей сообщения Ивана Владимировича Ковалёва.

50 ПОЛИКЛИНИК
И АМБУЛАТОРИЙ

160 МЕДИЦИНСКИХ
И ФЕЛЬДШЕРСКИХ
ПУНКТОВ

СВЫШЕ
30 БОЛЬНИЦ

ОТКРЫЛИ НА 26 ДОРОГАХ
В ГОДЫ ВОЙНЫ

ИНЖЕНЕРЫ ТРАНСПОРТА: ПРОЕКТЫ НАСТОЯЩЕГО И БУДУЩЕГО



Конкурс «Инженеры транспорта», идея которого родилась на IV Съезде железнодорожников и была поддержана президентом России Владимиром Путиным, стал самым масштабным профориентационным проектом компании «Российские железные дороги» — в нём приняли участие более **87 тыс. школьников из 89 регионов страны**. Как это было — в нашем материале.

Идея провести всероссийский инженерный конкурс для подростков родилась среди учащихся РЖД лицея №7 Новокузнецка. С этим предложением они выступили в конце 2023 года на IV Съезде железнодорожников, где присутствовал и глава государства. В итоге инициатива лицеистов нашла поддержку у руководства страны и, конечно, в компании. Так и появился Всероссийский конкурс детских инженерных изобретений «Инженеры транспорта», реализованный РЖД совместно с Общероссийским движением детей и молодежи «Движение Первых» и при поддержке Министерства просвещения РФ.

«У нас накоплен большой опыт профориентационной работы с детьми. Компания имеет для этого свою инфраструктуру — детские железные дороги и технопарки «Кванториум». Также мы много работаем со школьниками в рамках федеральных образовательных инициатив и хорошо понимаем эту аудиторию, знаем, что можно предложить ребятам, которые увлечены научно-техническим творчеством, — отметил **Сергей САРАТОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Компания поставила перед собой амбициозную задачу — вовлечь в инженерный конкурс максимальное количество школьников, которые видят себя в будущем инженерами, дать возможность всем желающим приобщиться к науке и современным технологиям, а также познакомить подростков с работой транспортной отрасли. Исходя из этого, формировалась и архитектура конкурса, и конкурсные задания».

Подготовка конкурса заняла несколько месяцев. «Наша компания отвечала за все этапы — от привлечения экспертов и разработки заданий до оценки конкурсных работ, подготовки площадок и сопровождения участников, — рассказал **Александр ЗБАРСКИЙ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Реализация проекта потребовала тщательного планирования, привлечения партнёров и создания условий для участия школьников со всей России».

В команду организаторов вошли представители Министерства просвещения и «Движения Первых», чтобы координировать

проведение всех этапов конкурса. Организаторы подготовили конкурсные задания и образовательную программу. Более 200 специалистов было привлечено для оценки работ участников региональных этапов, 35 экспертов приняли участие в финале конкурса, что обеспечило объективность оценки и профессиональное консультирование участников. «Российские железные дороги» предоставили свою образовательную инфраструктуру для мероприятий конкурса.

Организаторы пользовались любой возможностью, чтобы рассказать школьникам о конкурсе: открыли горячую линию, задействовали все доступные каналы коммуникации — от соцсетей до федеральных образовательных проектов. Например, в сентябре прошлого года РЖД провели во всех школах страны внеурочное занятие «Дорогами России» (в рамках проекта «Разговоры о важном»), на котором также рассказали о конкурсе. А официальный старт конкурса состоялся на ВДНХ в рамках Международной выставки-форума «Россия». В итоге в оргкомитет поступило более 87 тыс. заявок.

Архитектура конкурса

Чтобы привлечь максимально широкий круг участников, для конкурсантов было подготовлено два трека: инженерный (для школьников 13–18 лет) и креативный (для школьников 9–18 лет).

В инженерном направлении ребята должны были спроектировать и собрать прототип робота или создать приложение, направленное на решение актуальных для РЖД задач — от обеспечения безопасности до сопровождения пассажиров. Эксперты РЖД предложили конкурсные задания по шести тематическим направлениям, которые отражают ключевые производственные процессы железнодорожной отрасли. Это «Автоматизированный склад» (задания на автоматизацию процессов логистики грузов), «Безопасность железнодорожных перегонов» (использование альтернативной энергетики), «Чистые пути» (роботизация устройств на объектах транспорта), «Бесшовный навигатор» (совершенствование сервисов для пассажиров), «Детектор состояния человека» (безопасность) и «Робот-стюард поезда ВСМ» (разработка проектов в области высокоскоростной магистрали). Участники инженерного направления могли объединяться в команды, чтобы работать над решением отраслевых задач и доводить свои проекты до стадии прототипов.

Задания креативного направления были направлены на раскрытие творческих способностей, но тематически они также были связаны с железной дорогой.



Участники конкурса выполняют задание

> 87 ТЫС. ЗАЯВОК

87 ПОБЕДИТЕЛЕЙ И ПРИЗЁРОВ

89 РЕГИОНОВ СТРАНЫ

10 ПРИЗЁРОВ СПЕЦИАЛЬНЫХ НОМИНАЦИЙ

Например, нужно было разработать концепцию формы для работников пассажирского комплекса, продумать дизайн вокзалов, предложить новый туристический маршрут или разработать игры и приложения, которые разнообразят досуг пассажиров.

Работы участников оценивали эксперты транспортной отрасли (работники РЖД, отраслевых вузов, технопарков «Кванториум»), а также представители региональных отделений «Движения Первых». Оценка

учитывала анализ существующих решений, безопасность устройства или приложения, его технические характеристики (быстродействие, качество программного кода, точность работы системы, интерфейс и т. д.), а также экономическое обоснование и оригинальность решения.

Шаг за шагом к победе

Конкурс проходил в несколько этапов: региональный и федеральный (отборочные), финал.

Конкурсанты **инженерного направления** на дистанционном региональном этапе должны были разработать концепцию своего проекта и подготовить видеопрезентацию. Затем на очном региональном этапе команды провели презентации своих проектов и при поддержке наставников занимались доработкой прототипов — эта работа велась на базе 16 технопарков «Кванториум» по всей сети железных дорог. В региональных очных этапах инженерного направления приняли участие 1604 человека (1357 школьников и 247 наставников). По итогам регионального этапа на каждой железной дороге в инженерном направлении были названы шесть команд-победителей (по числу треков направления), которые и перешли в федеральный отборочный этап. Ребята самостоятельно дорабатывали свои прототипы с использованием полученного оборудования и расходных материалов: пластика для 3D-печати, электроники, датчиков и элементов для конструирования. По результатам этого этапа было отобрано 60 команд (это 269 школьников: в их число вошли 27 воспитанников РЖД-лицеев и детских железных дорог, а также 85 наставников) для участия в финале.

В **креативном направлении** школьники в рамках регионального отборочного этапа также загружали на сайт конкурса презентации проектов. По результатам экспертной оценки 192 автора прошли в дистанционный федеральный этап, на котором для школьников в онлайн-формате была проведена образовательная программа по проектной деятельности и публичным выступлениям для доработки проектов. В итоге 28 лучших ребят были приглашены в финал конкурса.

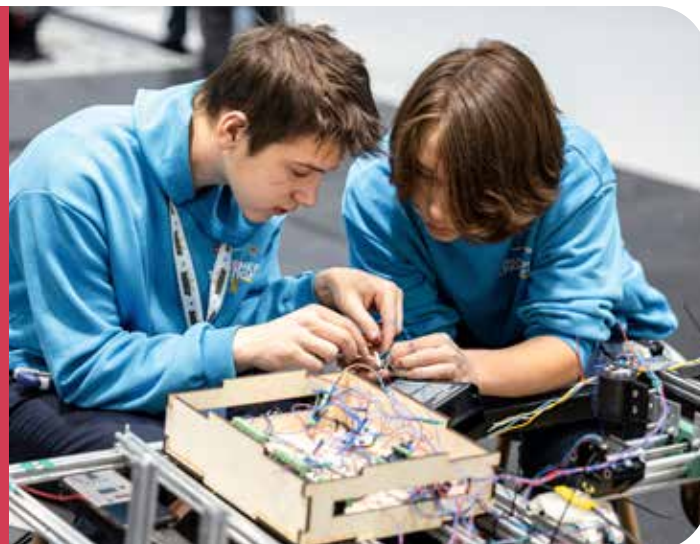
Победителей ждут в РЖД

Финал конкурса состоялся в феврале 2025 года в Екатеринбурге. «Площадка конкурса — это не только соревнования, где борются за результат и призы, но и прекрасная возможность пообщаться с единомышленниками из разных уголков страны, — отметил **Павел БУРЦЕВ, начальник Свердловской железной**

дороги, открывая финал. — Путь становления инженера транспортной отрасли долгий и тернистый, и я желаю участникам конкурса успеха в нём».

Финальные испытания юных инженеров развернулись на двух площадках — в кампусе Уральского федерального университета им. Б.Н. Ельцина (УрФУ) и на Свердловской детской железной дороге. Юные инженеры должны были доработать свои изобретения с учётом полученных заданий-усложнений, а после — защитить проекты. Для педагогов были организованы свои активности: лекции и дискуссии. Кроме того, финалистов ждала насыщенная образовательная программа, сфокусированная на усовершенствовании навыков работы над проектами и публичных выступлений. В плотном расписании нашлось время и на экскурсии на объекты Свердловской магистрали, в том числе в Диспетчерский центр управления перевозками, в Музей истории, науки и техники Свердловской железной дороги (СвЖД), на станцию Екатеринбург-Пассажирский, в Управление СвЖД.


Победители конкурса были отмечены весомыми призами. В инженерном направлении команды-лидеры получили денежные призы: 1 млн руб., 500 и 300 тыс. руб. за первое, второе и третье места соответственно. Участники команд-победителей также были награждены ноутбуками, планшетами или умными колонками. Среди наград в креативном направлении «Путешествие мечты от ОАО «РЖД» — денежные призы номиналом от 100 до 200 тыс. рублей и сертификаты на обучение.



«На примере реальных задач, стоящих перед компанией, мы вместе с партнёрами показали школьникам, чем сегодня живут «Российские железные дороги» и транспортная отрасль в целом, дали им возможность попробовать свои силы и воплотить свои идеи, — подчеркнул Александр Збарский. — Важно, что у ребят в итоге сложилось понимание, что их знания, навыки и устремления востребованы, и они всегда смогут найти поддержку — в том числе в нашей компании».

Пять призовых мест заняли воспитанники детских железных дорог. «Для нас это ещё одно подтверждение высокого профессионализма наших педагогов и наставников, а также качества профориентационной работы и обучения, которое ведётся на базе наших образовательных учреждений», — отметила **Анна СТОНАЛОВА-ОЗЁРНАЯ, начальник отдела обучения и профориентации детей Департамента управления персоналом ОАО «РЖД».**

Сейчас анализируются итоги проекта, отзывы участников и наставников — всё это будет учтено при проведении конкурса, который должен стать регулярным. Особое внимание будет уделено финалистам и победителям. Сейчас проходит техническая доработка и апробация проектов победителей на базе подразделений функциональных заказчиков.

«Конечно, ребята будут самостоятельно выстраивать свою профессиональную карьеру, исходя из своих интересов и возможностей, — отметил **Евгений БРАУЛОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД».** — Но наша компания должна сделать всё, чтобы удержать их в транспортной отрасли». Уже сегодня победители конкурса включены в базу данных профориентационных мероприятий, а победителям и призёрам, учащимся в одиннадцатых классах, предложено обучение как в отраслевых образовательных организациях, так и в других ведущих вузах России с заключением договора о целевом обучении. 

Артур Орлов, председатель «Движения Первых», Герой России

«Движение первых» активно взаимодействует с крупными российскими работодателями, а партнерство с компанией «Российские железные дороги» является для нас одним из стратегически важных в реализации целого ряда масштабных проектов.

РЖД традиционно вносят значительный вклад во Всероссийский конкурс «Большая перемена»: это и экспертная оценка проектов, и интеграция в образовательную программу, а также участие руководства компании с мотивационными выступлениями. Отдельно хочу отметить проект «Путешествие мечты», который с 2021 года организовывается для 300 победителей конкурса из числа учеников 5–7-х классов. Благодаря этому проекту школьники видят масштабы и красоты нашей великой Родины.

Отрадно, что ОАО «РЖД» охотно разделяет принципы Первых и всячески поддерживает организацию и других путешествий по железной дороге. Так, в прошлом году впервые для победителей конкурса «Большая перемена» среди учащихся 1–4-х классов было организовано путешествие в резиденцию Деда Мороза: тысяча человек, дети и их родители, посетили Великий Устюг. Ежегодно РЖД предоставляют возможность бесплатного проезда в республику Крым для педагогов-наставников школьников, победивших в конкурсе «Большая перемена». В августе 2024 года состоялось второе образовательное железнодорожное путешествие для педагогов — «Педагогический экспресс».

Второй год при поддержке железнодорожников реализуется проект «Новогоднее путешествие» для детей из новых регионов России. Путешественниками стали 2 тыс. школьников из Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей.

Мы, безусловно, поддерживаем инициативы железнодорожников.

В 2024 году отмечалось 50-летие начала строительства БАМа. Чтобы история этой легендарной стройки века не была забыта,



«Российские железные дороги» разработали и провели всероссийские онлайн-уроки «История Байкало-Амурской магистрали», участниками которых стали более 19 тыс. школьников и студентов со всей России и ближайшего зарубежья. «Движение первых» подключилось и поддержало этот проект.

И, конечно, говоря о сотрудничестве с РЖД, нельзя не упомянуть о проведении Всероссийского конкурса детских инженерных изобретений «Инженеры транспорта».

В 2024 году для участия в конкурсе зарегистрировались почти 87 тыс. школьников. По результатам отборочных испытаний в финал конкурса, который состоялся в феврале 2025 года в Екатеринбурге, прошли 354 финалиста.

Наша задача — обеспечить раннюю профориентацию, сформировать в каждом ребёнке ген исследователя. Участники конкурса разрабатывают реальные инженерные и инновационные решения, которые уже в ближайшее время могут воплотиться в жизнь: роботы-стюарды, устройства для дистанционной расчистки железнодорожных путей, новые туристические маршруты, концепции обновления вокзалов.

Сегодняшние участники конкурса — инженеры будущего нашей страны. От них во многом будет зависеть развитие экономики России и достижение нашего технологического превосходства.

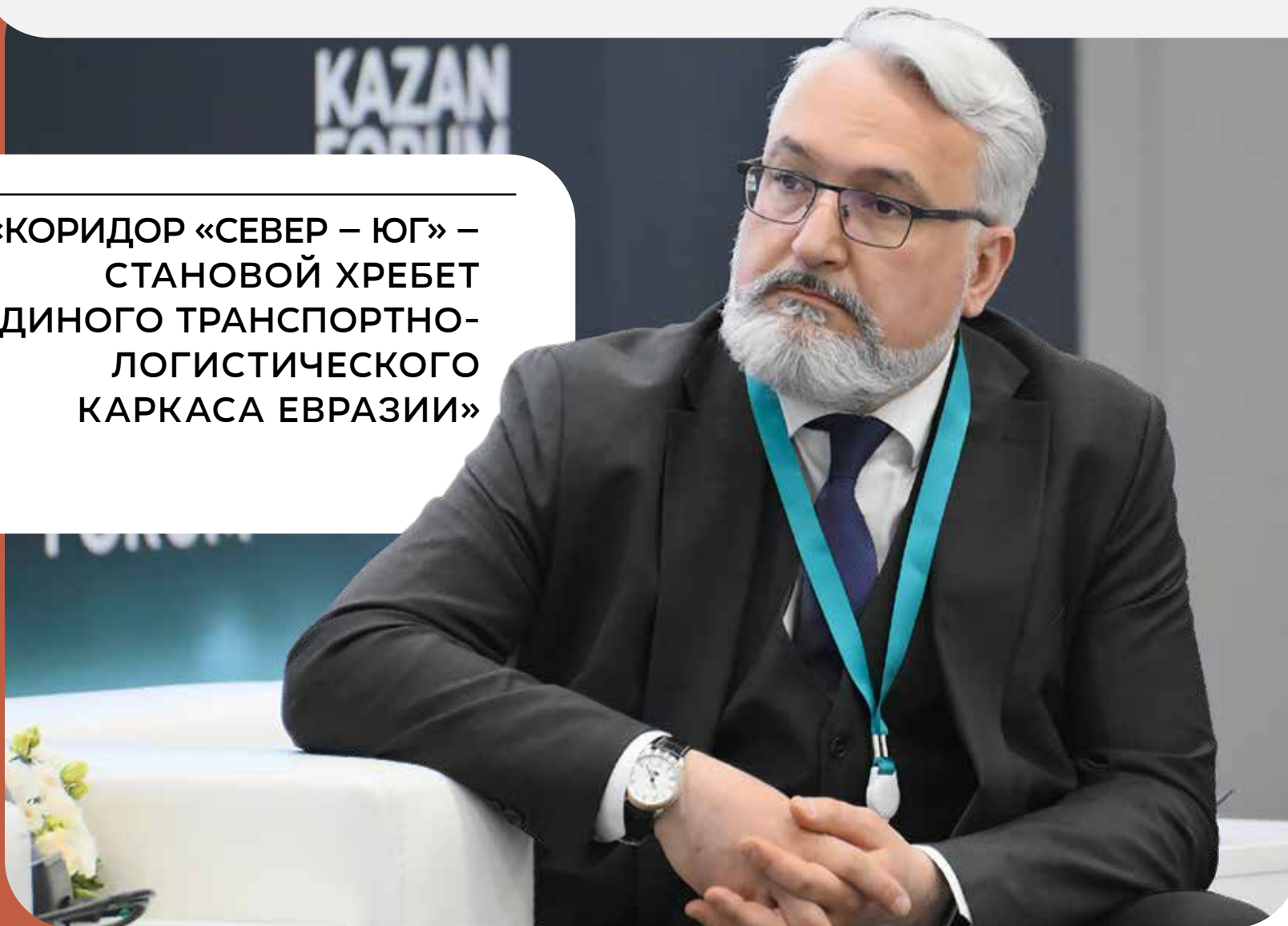
По итогам конкурса определены 87 призёров и победителей: их изобретения будут дорабатываться, а для самих школьников будет организовано сопровождение при поступлении в российские вузы по инженерным специальностям.

Продуктивное взаимодействие с компанией «Российские железные дороги» — это пример правильной синергии усилий государства и бизнеса для всесторонней поддержки и развития подрастающего поколения.

Директор Центра междисциплинарных исследований Института государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ, член рабочей группы по инфраструктуре, транспорту и логистике Делового совета БРИКС

МАРАТ ЗЕМБАТОВ

«КОРИДОР «СЕВЕР – ЮГ» –
СТАНОВОЙ ХРЕБЕТ
ЕДИНОГО ТРАНСПОРТНО-
ЛОГИСТИЧЕСКОГО
КАРКАСА ЕВРАЗИИ»



Международный транспортный коридор «Север – Юг» — масштабнейший мегапроект, современная история которого насчитывает четверть века. О смелости и необходимости такого транспортного коридора и о движущей роли России в нём — в нашем материале.

Из века XIX в век XXI

Марат, начать предлагаю с истории международного транспортного коридора (МТК) «Север – Юг». Когда о нём заговорили впервые? Как развивался проект и что мы имеем сегодня?

Современная история проекта началась в 2000 году на II Евроазиатской конференции по транспорту в Санкт-Петербурге, когда между Россией, Ираном, Индией и Оманом было заключено соответствующее соглашение. В нём речь шла о том, что эти четыре страны хотят совместно развивать свои транспортные сети для повышения объёмов и эффективности перевозки грузов и пассажиров.

Однако идея создания МТК не нова. Ещё в конце XIX века при участии русских инженеров был предложен проект соединения Каспийского бассейна с Персидским заливом: канал протяжённостью 700 км пролегал бы там, где, по мнению геологов, находился водный путь, соединявший когда-то Каспий с Индийским океаном.

Сегодня МТК «Север – Юг» — это устоявшаяся транспортная магистраль протяжённостью в 7200 км между Санкт-Петербургом и Мумбаи в Индии.

У коридора три маршрута: Западный — через Азербайджан, Транскаспийский — по морю и Восточный — через Казахстан и Туркменистан в Иран. У каждого маршрута есть свои ограничения и преимущества. На Западном маршруте основное ограничение — это 162 км недостроенного железнодорожного пути между городами Решт и Астара в Иране. У Транскаспийского маршрута сложности с глубинами и с отсутствием железнодорожных паромов. При этом Восточный маршрут наиболее протяжённый среди всех, хотя сейчас ведутся активные переговоры по созданию единого перевозчика между Казахстаном и Туркменистаном.

МТК нуждается как в форсировании темпов инфраструктурного обеспечения, так и в переориентировании грузопотоков, но в любом случае МТК «Север – Юг» — это самый перспективный мегапроект, правда, темпы роста его загрузки пока далеки от желаемых. Раскатка коридора — самая актуальная задача. За три года, с 2020 по 2023 год, грузопоток

по коридору вырос с 5 до 11 млн тонн. Прогнозы звучат разные, но большинство экспертов сходится в том, что к 2030 году объёмы грузоперевозок составят порядка 30 млн тонн.

В октябре 2023 года в рамках III Международного форума «Один пояс, один путь» в Пекине Владимир Путин назвал МТК «Север – Юг» одним из приоритетных стратегических проектов, который необходимо реализовывать в краткосрочной перспективе. Наряду с МТК президент России упомянул и новый меридианный ход с Севера на Юг, который пройдёт через Сибирь, Северо-Сибирскую железнодорожную магистраль*. Связать порты на Балтике и в Арктике с портами на побережье Персидского залива и Индийского океана бесшовным железнодорожным сообщением и «интегрировать Северный морской путь с крупными логистическими узлами на юге нашего континента, на побережье Индийского и Тихого океанов» — это важная цель и самый необходимый шаг в построении единого транспортно-логистического каркаса Евразии. В этом ключе можно рассматривать МТК «Север – Юг» как становой хребет единого транспортно-логистического каркаса Евразии.

«Чёрные лебеди» на пути коридора

МКак изменялись задачи и цели МТК с течением времени и политико-экономической ситуацией в мире?

Геополитическая обстановка, как и уровень развития технологий, формируют различные акценты в эксплуатации МТК. Сегодня мы рассматриваем МТК как пространство расширенного межстранового или макрорегионального взаимодействия с экономической мотивацией.

Вклад МТК в развитие материковых макрорегионов, в развитие большой Евразийской интеграции трудно переоценить. Такие транспортные коридоры выступают центрами консолидации новых цепочек поставок, развивающихся внутри Евразийского континента. В конце апреля мы проводили в Высшей школе экономики конференцию «Измерения Евразийской интеграции: транспорт и логистика, энергетика и продовольственная

СВЫШЕ

1,8 МЛН КМ

ПРОТЯЖЁННОСТЬ ТРАНСПОРТНЫХ ПУТЕЙ РОССИИ

* Северо-Сибирская железнодорожная магистраль — планируемая стратегическая железная дорога, которая соединит, как предполагается, Восточную Сибирь и Северный Урал

безопасность» с участием представителей дипломатического корпуса дружественных арабских стран. Участники представляли разные сегменты рынка, но оказались единодушны в одном: роль России на пространстве Евразии — объединяющая и цивилизационная. Обеспечить справедливое и безопасное развитие континента можно только одним способом: используя транзитный потенциал России для перемещения грузов и, в первую очередь, агропродукции и энергоносителей для обеспечения продовольственной и энергетической безопасности как основополагающих условий любого экономического развития. Вот это и есть главная задача коридора «Север — Юг». Как мы видим из опыта развития других МТК, у меридианного транспортного хода шансов на стабильную работу намного больше, чем у любого широтного хода. Причина проста: широтный ход пересекает, как правило, больше межгосударственных границ, а значит, его стабильное функционирование находится в зависимости от намного большего числа факторов, предсказать траектории развития которых мы сегодня не можем. Дело не только в «чёрных лебедях» Нассима Талеба. Дело в том, что современные средства связи и транспорта сделали мир очень лабильным. Любая новость, любой товар теперь достигают своей цели не просто очень быстро, а несравнимо быстрее, чем это было 30 лет назад.

И это ещё не все. Главное последствие развития технологий коммуникации — непредсказуемая адресность любого сообщения (неважно, информационного или товарного). Связность мира за счёт интернета, социальных сетей, персонализированных маркетинговых технологий, цифровых инструментов, в том числе и финансовых, придала последствиям каждой транзакции элемент непредсказуемости на порядок больший, чем это было в любую предшествующую эпоху. Здесь можно было бы приводить много примеров, но приведу только один — маркетплейсы, которые полностью изменили облик привычного на протяжении тысячелетий договора купли-продажи. Это повлекло за собой массу последствий, и для логистики не в последнюю очередь.

В этой связи одной из самых важных задач логистики становится формирование предсказуемой экосистемы взаимодействия участников рынка не только транспортных услуг,

МАРШРУТ МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСПОРТНОГО КОРИДОРА «СЕВЕР — ЮГ»

Источники: РЖД, Евразийский банк развития



7,2 ТЫС. КМ

КОРИДОР «СЕВЕР — ЮГ» — УСТОЯВШАЯСЯ ТРАНСПОРТНАЯ МАГИСТРАЛЬ МЕЖДУ САНКТ-ПЕТЕРБУРГОМ И МУМБАИ В ИНДИИ

но и всей производственной цепочки. А предсказуемость напрямую зависит от стабильности работы транспортной артерии. Если мы пользуемся широтным ходом, риски велики. А если мы организуем экосистемы товарного сотрудничества вдоль долготного, меридианного, хода, мы получаем дополнительные гарантии стабильности. И это даёт положительный сигнал в петле обратной связи — экономика растёт

быстрее. Так достигается синергетический эффект в экономике сотрудничающих вдоль долготного транспортного хода рынков.

Какие же существуют трудности в реализации проекта?

Первое и главное — рост загрузки МТК отстаёт от желаемых темпов по причине инерционности сложившихся отлаженных логистических путей (например, через Суэцкий канал). Вторая трудность — это большие и неиспользуемые резервы инфраструктурного развития МТК. Поясню на примере. Есть Северный морской путь. Он начинается в Мурманске. И есть МТК «Север — Юг», начинающийся в Санкт-Петербурге. Между Мурманском и Санкт-Петербургом чуть больше 1,3 тысячи км. Есть железнодорожное сообщение. И теоретически мы можем говорить о том, что в будущем создастся один мегакоридор, который обеспечит решение проблемы обратного транзита за счёт кругового грузопотока — через Северный морской путь до Китая и индийского порта Ченнаи, а затем в Мумбаи и по МТК «Север — Юг» — до Санкт-Петербурга и снова в Мурманск. Но для того, чтобы такой мультимодальный мегакоридор стал возможен и выгоден, нужны инфраструктурные мощности. Это, прежде всего, современные мультимодальные транспортно-логистические центры, или хабы. Один из них обязательно должен обеспечивать мультимодальную перевалку на отрезке между Мурманском и Санкт-Петербургом.

Если представить себе карту российских транспортных путей, то мы увидим, что в пересечении МТК «Север — Юг» и коридора, идущего от Калининграда до Шанхая, также просится ещё один мультимодальный транспортно-логистический хаб. Этот центр может располагаться где-то в треугольнике Саратов — Саранск — Самара. В этой связи очень важно придать планам территориального развития регионов и их стратегиям развития внешнеэкономической деятельности правильный импульс, который бы учитывал важность такого инфраструктурного строительства.

Ещё одно узкое место на российской части МТК — каспийский бассейн. Возможности использования судов класса «река-море» ограничены. Навигация на Каспии также имеет свои ограничения в связи с небольшими глубинами на нашем побережье. Кроме того, сегодня

мы не используем одни из признанных и широко применяемых в мире инструментов бесшовной мультимодальной логистики — железнодорожные морские паромы (ролкеры).

Узкие места МТК на территории Ирана тоже есть. Это 162 км между городами Рештом и Астарой, где пока нет железной дороги; отсутствие мультимодальных транспортно-логистических хабов, как и у нас. Это необходимость электрификации дорог и повышения их пропускной способности. И это узкое место в портовой инфраструктуре на побережье залива. Сейчас в рамках МТК предполагается использовать только порт Бандар-Аббас, но, на мой взгляд, вариант иранского порта Чабахар более выигрышный.

Что касается морского отрезка — Нова Шева (Мумбаи), здесь тоже есть мысль. Она заключается в создании дополнительной к уже существующей морской линии — Хасаб. Хасаб — это самый северный Оманский порт. Между Ираном и Оманом здесь через пролив всего 107 км. С учётом того, что это расстояние можно преодолевать с помощью того же морского железнодорожного парома, есть возможность существенно обогатить логистические возможности стран-участниц МТК. Но следует учитывать, что у Омана пока нет железных дорог, их строительство только запланировано. Однако уже созданы соответствующие юридические лица, ведётся проектно-исследовательская работа. Всё это — вопрос будущего, пусть и ближайшего, но будущего.

Вопрос вопросов

Кадры для строительства, развития и эксплуатации МТК — как обстоят дела с этим вопросом?

Подготовка кадров — это действительно вопрос вопросов. Без людей никакая технология не работает. Здесь у нас есть огромный накопленный потенциал. Это, прежде всего, гиганты современного высшего образования в транспортной отрасли — Петербургский государственный университет путей сообщения и Российский университет транспорта. Но есть и вызовы. Самые значимые из них: утрата исключительной роли высшего образования как инструмента формирования будущего, неразрывно связанного с социальной группой — носителем профессиональных компетенций; общедоступность технологической информации; роботизация.

Как я уже сказал выше, сегодня время общедоступности технологической информации, а это значит, что кроме профессионалов доступ к отраслевым компетенциям может появляться и у непрофессионалов. Это ведёт к размыванию границ между профессиями. Есть и ещё одна сторона у этого: изучение общедоступной информации — это неглубокое образование, оно не формирует пути мышления, не формирует навыки.

Сегодня распространено явление, когда выпускники вузов занимают должности, которые не требуют высшего образования. В транспортной отрасли такое встречается не только

на начальных стадиях карьеры движеница, когда он должен на практике овладеть премудростями работы по сортировке вагонов, что называется, вручную, потом пересест в кресло помощника дежурного и только после этого — за пульт в качестве дежурного по станции. Речь не об этом традиционном пути приобретения профессиональных навыков, а о том, что есть постоянные и не всегда предсказуемые изменения в балансах трудовых ресурсов, которые готовятся в вузах, и в потребности в них на практике.

Нехватка кадров высшего уровня подготовки — тоже вызов. По направлению «Техника и технологии наземного транспорта» в последние годы образование уровня аспирантуры получает около 100 человек в год. А по направлению «Техника и технологии кораблестроения и водного транспорта» чуть более 50. Достаточно ли это для системы, в которой трудится почти 6,5 млн человек?

Есть ещё один вызов, к которому все одинаково не готовы — это появление новых профессий. Сейчас очевидно, что одна из востребованных профессий будущего — инженер промпта. Это человек, который должен уметь задавать вопросы искусственному интеллекту наиболее эффективным способом.

Система подготовки кадров должна не обороняться, а наступать — внедрять практико-ориентированные методы гибкого обучения; работать над созданием непрерывного замкнутого цикла обучения (обучение длиною в жизнь); готовить инженеров-транспортников, в частности, железнодорожников по нашим образовательным стандартам для дружественных государств Евразийского экономического пространства. Это и Оман, и Бахрейн, и Ирак, и Йемен. Синтез опыта и энергии, зрелого поколения и смены. Преемственность и инновации не против друг друга, а вместе способны дать любой синергетический эффект.

Марат, уже есть понимание, какие новые профессии или компетенции нужны для реализации проектов, подобных МТК?

Конечно, новые компетенции точно востребованы, и в первую очередь они связаны с мультимодальной перевалкой грузов. Коридор — это всегда мультимодальное пространство перемещения грузов, поэтому нужны специалисты,

которые будут в равной степени разбираться во всех видах транспорта. К примеру, приходит груз морским транспортом, его нужно перевалить в порту и отправить дальше наземным транспортом. Всё это требует высокоуровневых компетенций и грамотности в эксплуатации высокотехнологичных современных инженерных систем.

Обязательно необходима страновая грамотность, чтобы понимать, что и куда можно отправлять: например, существуют такие виды агропродукции, которые в определённых странах никак не могут быть востребованы. Структура потребления и спроса, знание языка, культурных особенностей, обычаев делового оборота — всё это является составляющими такой грамотности.

СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДОЛЖНА НЕ ОБОРОНЯТЬСЯ, А НАСТУПАТЬ

И ещё момент. Если сегодня логист может попросить, чтобы ему что-то объяснили на пальцах, то уже лет через пять это будет невозможно, потому что точно заработает национальная цифровая транспортно-логистическая платформа, связанная с платформами других стран. Такая уже существует в Китае: в LOGINK зарегистрировано более 500 тысяч пользователей — юридических лиц, они выбирают маршруты, следят за перемещением груза и так далее.

Ну и для топ-менеджмента необходимо разбираться в вопросах геостратегии, экономики и развития технологий: функционирование таких коридоров зависит в равной степени и от структуры спроса, и от структуры межгосударственных отношений, которые иногда могут ставить непреодолимые препятствия.

А как налажены контакты и взаимодействие с вузами, ведь это им готовить людей с актуальными компетенциями?

Есть и контакты, и живое общение, и понимание, широко разделяемое не только в нашей стране, но и за рубежом: страны БРИКС стремятся к унификации не только нормативно-технических требований доставки грузов, но и к унификации понимания того, куда движется транспортно-логистическая отрасль сегодня и куда она будет двигаться завтра.

Есть конкретные запросы на получение пока дополнительных профессионального образования инженерами дружественных стран, в частности, Глобального Юга и Глобального Востока. Наше участие, кстати, очень востребовано

в Пакистане: их железнодорожной сети на определённых участках необходима масштабная реконструкция, да и в эксплуатации тягового подвижного состава и в управлении движением наш опыт мог бы быть им чрезвычайно полезен.

Чтобы всё это стало реальностью, необходимо заключать межгосударственные соглашения, возможно, работать в сторону создания сетевого университета между странами. В этом смысле вопрос даже не столько в унификации, сколько в сближении позиций в подготовке специалистов высшего инженерного, в частности, железнодорожного образования. За этим вопросом, я считаю, будущее, ведь правильная школа инженерной мысли — это то, чем традиционно отличалось наше высшее образование.

В качестве первого шага на этом пути можно рассмотреть такую вещь, как соединение усилий профильных железнодорожных вузов с вузами, которые могут взять на себя подготовку других компетенций, о которых я говорил выше. К примеру, при участии Высшей школы экономики можно было бы предлагать совместные программы, сочетающие повышение не только инженерной, но и страновой грамотности.

Пространство сотрудничества

Вы сказали, что современная история коридора «Север — Юг» началась в 2000 году, то есть четверть века назад. 25 лет для такого проекта — это нормально? И можно ли сейчас говорить о том, что работа по его реализации интенсифицировалась?

Трудно сказать, нормально это или нет, ведь проект действительно мирового масштаба, который неизбежно изменит облик всей логистики. Конечно, есть скептики, сомневающиеся в его реалистичности, но им стоит посмотреть на то, как развивается сегодня глобальная транспортно-логистическая отрасль. Да и реальность не согласна с таким скептицизмом: в январе был подписан и к сегодняшнему дню ратифицирован договор с Ираном о всеобъемлющем стратегическом партнёрстве, в том числе в части реализации МТК «Север — Юг».

Если говорить именно о нашей стране, то сеть транспортных путей России — одна из наиболее масштабных в мировой экономике. Мы не только выделяемся огромным транзитным



потенциалом в силу обладания самой большой территорией в мире, у нас ещё и одна из самых больших суммарных протяжённостей транспортных путей всех видов — свыше 1,8 млн км.

В отрасли зарегистрировано около 204 тысяч предприятий, на которых трудятся 6,4 млн человек, а это 9% работающего населения. Только в авангардной тройке — РЖД, «Транснефть» и «Почта России» — трудятся 1,1 млн человек.

Это огромный живой организм, который, с одной стороны, живёт и воспроизводится по своим собственным законам, а с другой, не может быть свободен от условий, в которых он существует. Окружающая обстановка влияет на этот транспортно-логистический мир — и влияние это взаимное. Это очень хорошо видно на примере взаимного влияния геополитической нестабильности на Юге Евразии и развития новых транспортно-логистических коридоров: насколько активизировались участники рынка в направлении МТК «Север — Юг» после случая с судном Ever Given*.

Коридор — это широкое пространство сотрудничества: производственного, гуманитарного и кадрового с экономической подоплёкой и мотивацией. А транспорт в нём — инструмент достижения результата в этом сотрудничестве. Безусловно, от геополитических факторов не может быть свободен ни один большой инфраструктурный проект, тем более межгосударственный. Время от времени случаются непредвиденные и совсем несозидательные события, которые тормозят развитие прорывных проектов в сфере транспорта и логистики. Однако любая напряжённость рано или поздно заканчивается, поэтому какими бы ни были задержки в реализации созидательных проектов (а МТК «Север — Юг» являет собой классический пример именно созидательного и взаимовыгодного проекта), они обязательно закончатся. И проект будет реализован.

* Ever Given — в 2021 году судно село на мель в Суэцком канале, создав на неделю транспортный коллапс

Директор Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

ВАЛЕРИЙ КАТЬКАЛО

«СОВРЕМЕННЫЙ
КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ВСЁ БОЛЬШЕ
НЕСЁТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
ЗА КАЧЕСТВО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
КАПИТАЛА КОМПАНИИ»



По каким критериям можно определить уровень развития корпоративного университета? Можно ли сравнивать корпоративные университеты друг с другом — ведь каждый из них создаётся исключительно под задачи своей компании? Ответы на эти и другие вопросы в интервью Валерия КАТЬКАЛО, директора Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, рассказавшего журналу «HR-Партнер» о разработанной матрице зрелости корпоративных университетов России.

Корпоративные университеты в России: история

С какого момента можно говорить о появлении в России рынка корпоративного бизнес-образования? Кто стал первопроходцем?

Практика корпоративного обучения в его современном понимании начала зарождаться в России в 1990-е годы одновременно со становлением рыночной экономики. Стало очевидным, что для успешного управления развитием крупных компаний необходима система профессионального менеджмента. Кстати, тогда во всех экономически ведущих странах мира происходил бум создания корпоративных университетов, а компания McKinsey опубликовала знаменитый доклад, в котором было введено понятие «война за таланты». Новой парадигмой передового менеджмента стало осознание того, что для успеха крупного бизнеса недостаточно просто декларировать стремление каждой компании нанимать лучших, теперь необходимо было создавать системы поддержки этих амбициозных заявлений. Корпоративные университеты стали откликом на запрос структурированной и кастомизированной под задачи конкретной компании деятельности по обучению и развитию руководителей всех уровней, хотя многие корпоративные университеты (КУ. — Прим. ред.) сразу или постепенно становились корпоративным центром экспертизы в области обучения всех сотрудников компании.

В эти годы такие крупнейшие компании страны, как Газпром, АвтоВАЗ, «Вымпелком», «АФК Система», ММК приступили к созданию своих КУ. Хотя ряд из них ранее имел сильные центры производственно-технического обучения персонала, именно КУ были нацелены прежде всего на развитие управленческих кадров для работы в рыночной экономике. Таков, например, был опыт АвтоВАЗа, где уже с начала 1970-х существовала система производственно-технического обучения. В свою очередь, компания «Российские железные дороги» традиционно была известна сильным отраслевым образованием, а в 2010 году создала Корпоративный университет РЖД, в целевую аудиторию которого вошли руководители всех уровней. В 2012 году был создан КУ Сбербанк — и здесь ранее была мощная система обучения специалистов, которая почти не распространялась на обучение и развитие современных управленческих кадров. Другой пример — Корпоративный университет НЛМК, стартовавший в 2016 году параллельно с ранее созданным Технологическим университетом

этой компании. В целом в России рынок корпоративного обучения сформировался в 2010-е годы, когда уже десятки ведущих национальных компаний создали и начали быстро развивать, независимо от фаз экономического цикла, свои корпоративные университеты.

СПОСОБНОСТЬ К ПОСТОЯННЫМ ИННОВАЦИЯМ И ЭКСПЕРИМЕНТАМ СТАНОВИТСЯ ОТЛИЧИЕМ НАИБОЛЕЕ ПРОГРЕССИВНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Каковы стадии развития корпоративных университетов? Можно ли их вообще выделить?

Да, сегодня в мире имеется профессиональный консенсус в понимании этапов развития корпоративных университетов. Эта эволюция состоит в последовательной смене их трёх стратегических моделей. В начале пути это внутренний провайдер качественного обучения для руководителей компании, отвечающий за эффективность этого обучения. Корпоративный университет становится внутренним центром образовательной экспертизы, глубоко кастомизированным под специфику отрасли и бизнеса компании. Это уже не традиционный отдел обучения, занятый просто сбором и обработкой внутренних заявок на программы обучения и реализацией их в основном посредством пула подобранных им внешних провайдеров. На второй стадии развития КУ, как правило, уже имеет собственную стратегию развития и становится важным инструментом реализации стратегии материнской компании, изменения её корпоративной культуры и повышения её бизнес-результатов. Третья стадия отличается тем, что КУ становится одним из ключевых стратегических активов компании, драйвером её трансформации, проактивным партнёром руководства компании в развитии её человеческого капитала.

Качественный скачок в работе ведущих российских КУ произошёл в середине 2010-х годов, особенно там, где бизнес-лидеры осознали, что с уровнем развития КУ сопряжено дополнительное и трудно копируемое конкурентное преимущество их компаний. Речь идёт о таких компаниях, как Сбербанк, РЖД, «Росатом», НЛМК, СИБУР, «Газпром нефть», УГМК, ТМК. Сегодня КУ этих и ряда других компаний перешли или переходят на следующий этап своей эволюции, когда они понимаются руководством как драйверы стратегических изменений. Это действительно высокая стадия развития, на которой КУ становятся катализаторами трансформации бизнеса.

Управление не производством, а бизнесом и людьми

Тот факт, что даже при наличии разного рода трудностей не сокращаются бюджеты на развитие и обучение сотрудников, действительно говорит о высоком значении и доверии к своим корпоративным университетам с одной стороны и об изменившихся задачах корпоративного обучения — с другой.

Конечно, одной из базовых задач корпоративных университетов является повышение и выравнивание компетенций руководителей и сотрудников компании. Сегодня ожидается, что согласно своему управленческому уровню в организации человек должен обладать определенными знаниями, навыками и способностями их применения, при этом руководители всех уровней в компании должны «говорить на одном управленческом языке». Однако раньше сотрудник мог быть назначен на руководящую позицию и не иметь завершённого обучения в области управления результативностью людей, управления командой да и просто не обладать навыками управления личной эффективностью. Или на высокоэкспертной позиции в функции HR мог работать человек, не имевший системного бизнес-образования, никогда не изучавший экономику и финансы предприятия. Всё это довольно банальные примеры, однако если мы посмотрим на многие российские промышленные предприятия, особенно в недавнем прошлом, то увидим, что условный начальник цеха обычно никогда специально не изучал бизнес предприятия и методики управления людьми. Он управлял производством, а не людьми и бизнесом. Сегодня никто не сомневается в том, что умению эффективно управлять людьми нужно не только учиться, но и постоянно обновлять эти знания и навыки, необходимо глубоко понимать бизнес своего предприятия, а для этого в компании должна быть выстроена система внутреннего обучения и развития, охватывающая все уровни организации. Ещё одной важной задачей современного корпоративного обучения является так называемая массовая персонализация.

На первый взгляд кажется, что персонализация не предполагает массовости.

Совсем наоборот, если мы вспомним об индивидуальных планах развития руководителей, обязательным элементе современной системы HR компаний — это и есть первый шаг к массовой персонализации обучения. Кроме того, важна работа с новыми технологиями: всегда хочется,

чтобы люди в компании не осваивали их с опозданием, а компания при этом находилась в числе догоняющих. Нет, именно корпоративные университеты должны быть проактивными лидерами в этих вопросах, то есть демонстрировать передовой технологический уровень, чтобы участники его программ осваивали управленческие и производственные технологии не только сегодняшнего дня, но и завтрашнего.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ БУДЕТ УСИЛИВАТЬСЯ ТАМ, ГДЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СТАЛ СТРАТЕГИЧЕСКИМ АКТИВОМ

С 2024 года Корпоративный университет РЖД активно развивает программы профессиональной переподготовки железнодорожников, сотрудничая в этом вопросе с функциональными вертикалями компании и отраслевыми вузами. Усиление работы с профессиональными компетенциями — это общий тренд?

Развитие профессиональных компетенций всегда имело высокий приоритет в корпоративном обучении в целом и в индивидуальных планах развития руководителей и сотрудников. С ростом корпоративных университетов резко возросло значение так называемых уровневых программ развития руководителей, включая программы развития кадрового резерва на позиции высшего, среднего и линейного менеджмента, вывода через них людей на новые уровни управленческого масштаба. Кроме того, в портфелях программ КУ маятник сильно качнулся в сторону развития социальных (софтовых) навыков, затем настало время сильного акцента на развитие цифровых навыков. Сейчас актуальным трендом является сбалансированность портфелей КУ по программам формирования всех этих трёх типов навыков плюс уровневые программы, которые сочетают развитие всех этих трех.

Другой тренд состоит в сочетании их в ранее «мононавыковых» программах, например, сегодня трудно представить эффективное освоение цифровых навыков без знания социальных, или программы развития производственных навыков вне базового владения цифровыми. Кроме того, современный корпоративный университет всё больше несёт ответственность перед руководством компании за качество её человеческого капитала в целом и берёт на себя координирующую или партнёрскую роль в развитии её экосистемы среднего и высшего профессионального образования.



Наталья ШУМКОВА, заместитель директора Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, соавтор Валерия Каткало в разработке «Матрицы зрелости корпоративных университетов»

В течение 2010–2017 годов я работала в западных компаниях и руководила рядом корпоративных университетов с зоной ответственности за Россию и страны СНГ. Это были компании FMCG сектора, которые характеризовались развитой корпоративной культурой, высоким качеством менеджмента и отношением к сотрудникам как своему самому ценному ресурсу. Корпоративные университеты западных компаний, оперировавшие в нашей стране в начале 2000-х годов, действительно задавали высокую планку, опираясь на зрелые системы развития людей в своих организациях, хорошие ИТ-платформы для HR и функции обучения и развития, но крупнейший российский бизнес достаточно быстро прошёл эволюцию от «отдела кадров» к системе развития человеческого капитала. Сейчас ряд наших российских корпоративных университетов имеют международную сопоставимость, новички очень быстро проходят этап старта и акселерации.

Перед корпоративным бизнес-обучением рано или поздно встают одни и те же вопросы: а как учатся взрослые, в том числе очень успешные люди? Какие инструменты, методы развития не были ранее использованы? Какие новые технологии можно использовать для обучения и поддержки внедрения, развития навыка? Так в нашу жизнь вошли коучи, менторы, эксперты, специализирующиеся на тренажёрах навыков, бизнес-симуляциях, массовом онлайн-обучении, а сейчас уже и технологиях дополненной и виртуальной реальности.

В этом смысле Корпоративный университет РЖД является одним из лучших в стране примеров такого партнёрства. «Российские железные дороги», исторически взаимодействовавшие с мощной сетью отраслевого образования, сегодня имеют через свой КУ эффективную систему франшиз для развития железнодорожных вузов по всей России. При этом важным является вопрос постоянного и радикального обновления как образовательных, так

В нашем исследовании мы не только работаем с первичными данными, аналитикой и обозначаем тренды, но и публикуем индивидуальные профили корпоративных университетов — это уникальная информация. Участие в нашем ежегодном исследовании, готовность раскрыть свою стратегию и поделиться рефлексией о текущем позиционировании в матрице — это определённый уровень зрелости не только отдельного корпоративного университета, но и рынка корпоративного бизнес-образования в целом.

Да, есть те, кто по объективным причинам отказывается от участия (идёт реорганизация, невозможно раскрыть данные в связи с санкциями); в участниках исследования есть вновь созданные, начинающие университеты, но уже готовые к сотрудничеству; и конечно, находятся и такие, кто на протяжении трёх лет игнорирует своё присутствие в нашем исследовании, к ним у нашего профессионального сообщества, всегда открытого к взаимодействию, есть определённые вопросы.

Следует отметить три принципиально важных аспекта нашего подхода при проектировании матрицы. Во-первых, он учитывает фактор технологических и управленческих инноваций, поэтому динамичен, а не статичен: со временем место конкретного корпоративного университета в матрице может меняться как на развитие, так и на отставание. Во-вторых, магистральный вектор успешной эволюции типового корпоративного университета видится как развитие от «Начинающего» к «Сбалансированно растущему» и далее в направлении к «Национальному маяку». Хотя траектории развития каждого корпоративного университета могут быть многовариантны в зависимости от приоритетов и контекста бизнеса материнской компании, стратегии управления человеческим капиталом. В-третьих, выбранные нами названия ряда квадрантов призваны не ущемить чьё-то самолюбие, а лишь подчеркнуть суть не решённых на данный момент задач. Например, расположение в «Начинающих» означает стартовый уровень зрелости корпоративного университета, а «Задержки во взрослении» обычно сопряжены с затянувшимся дефицитом ресурсов, недостаточными инвестициями компании в его организационную и технологическую зрелость.

и производственных технологий в вузах, причём эта помощь носит кастомизированный для компании характер.

Другой яркий пример подобного подхода — Технический университет УГМК, который взял на себя создание собственных магистерских программ как альтернативу недостаточным по качеству и, возможно, даже количеству, с точки зрения потребностей бизнеса компании, имеющихся в вузах профильных программ.

Матрица зрелости корпоративных университетов: взгляд на самого себя

В какой момент стало понятно, что система корпоративного бизнес-образования в России требует глубокого и системного анализа?

Мы в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ с 2022 года проводим ежегодные мониторинги моделей функционирования и передовых практик российской популяции корпоративных университетов. Данный исследовательский проект стал ответом на запрос этого профессионального сообщества, достигшего в нашей стране довольно высокого уровня развития. Идея создания типологии уровней зрелости российских КУ родилась летом 2023 года в ходе дискуссии на II Форуме лидеров корпоративного обучения России после нашей презентации результатов второй волны исследований КУ. Если его первая волна позволила нам обобщить опыт и представить портреты 44 корпоративных университетов, то вторая — 51, а третья — уже 58 КУ. Такая представительная выборка дала нам достаточно объёмную и богатую картину системы корпоративного обучения в стране. Участниками той дискуссии была высказана потребность в бенчмаркинге корпоративных университетов в российском контексте уже не только по отдельным показателям и практикам, но и более системно, с точки зрения уровней зрелости их нынешних моделей.

Очевидно, что подобная типология могла бы выполнить две важные задачи в управлении развитием КУ. Во-первых, чётче разграничить переход корпоративного обучения от традиционного учебного центра или отдела обучения к качественно иной модели корпоративного университета. Во-вторых, такая типология могла бы стать инструментом для анализа и выбора стратегических альтернатив дальнейшего развития корпоративного университета.

Мы предложили участникам третьей волны нашего исследования «Корпоративные университеты России — 2024» провести самооценку по разработанной нами методологии уровней зрелости КУ. Нами был получен 31 ответ от корпоративных университетов разных отраслей, что составило более 50% общего числа участников исследования.

В целом наше многолетнее исследование показало, что в стране сейчас действует около 60 корпоративных университетов, ставших для своих компаний стратегическими проектами развития. Среди них особенно выделяются своим интересом

к бенчмаркингу и передовым практикам чуть более 30 КУ, наиболее готовых к системной самооценке и опубликованию её результатов, а также к обмену своим опытом с коллегами, получая от этого дополнительные преимущества для собственного развития. Считаем совершенно обоснованным позиционирование Корпоративного университета РЖД в квадранте «Национальные маяки», что отражает действительно передовой уровень в сегодняшней популяции российских КУ.

Расскажите подробнее о типологии разработанной вами «Матрице зрелости корпоративных университетов».

Прежде всего отмечу, что в любой типологии, и в нашей в том числе, очень важна принципиальная сопоставимость её участников. Не скрою, со стороны лидеров ряда корпоративных университетов поначалу был некоторый скептицизм в отношении возможности такой типологии, поскольку в отличие от компаний или бизнес-школ каждый КУ уникален для своей компании и нет единого критерия для сравнительного измерения их результатов (как показатели годовой выручки или рыночной капитализации для компаний или уровня зарплат выпускников бизнес-школ). Вместе с тем мы были уверены в сопоставимости КУ по критериям зрелости их моделей, уровней развития, что лежит в основе международных профессиональных аккредитаций и сертификаций корпоративных университетов, таких как CLIP (Corporate Learning Improvement Process) от Европейского фонда развития менеджмента (EFMD) и Глобального сообщества корпоративных университетов (GlobalCCU).

НАША МЕТОДОЛОГИЯ ОСНОВАНА НА ВЫДЕЛЕНИИ ТРЁХ ЭВОЛЮЦИОННЫХ СТАДИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Наша оригинальная методология основана на выделении трёх эволюционных стадий как организационной, так и технологической зрелости корпоративного университета. В разработанной нами матрице, таким образом, имеется девять квадрантов, примерно соответствующих девяти стратегическим позиционированиям КУ.

Как вы считаете, может ли получившаяся матрица стать неким ориентиром в развитии корпоративных университетов?

Несомненно. Участники проведённой на её основе самооценки сразу обратили внимание на то, что матрицу можно использовать как инструмент для определения



Матрица зрелости корпоративных университетов

направления развития КУ. Верхний правый квадрант, в котором разместились корпоративные университеты, являющиеся в наших терминах «национальными маяками», представляет собой высшее состояние их развития. Разумеется, такое позиционирование звучит очень обязывающе, но мы говорим о данном моменте времени, о текущем этапе развития, а значит, оно оправдано и уместно. Другой вопрос, каков калибр этого маяка, насколько ярко он освещает путь другим...

И как непросто удержаться на вершине.

Разумеется. Недостаточно однажды достигнуть вершины развития относительно других — нужно уметь удерживать этот статус. При этом, кстати, всегда есть развилка: необязательно куда-то падать, но можно на следующей фазе технологической гонки в современном корпоративном обучении сместиться в сторону приоритетов более высокой технологической зрелости и пожертвовать прогрессом в организационной зрелости.

СЕГОДНЯ В СТРАНЕ ДЕЙСТВУЕТ ОКОЛО 60 КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ, СТАВШИХ ДЛЯ СВОИХ КОМПАНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ

В финале несколько слов о развитии системы корпоративного бизнес-образования в России. Каким вы его видите?

С одной стороны, будет усиливаться стратегическая роль корпоративных университетов в тех компаниях, где человеческий капитал действительно стал стратегическим активом, а обучение и развитие — элементом ДНК корпоративной культуры. С другой стороны, мы живём в эпоху радиальной трансформации моделей и методов обучения, в том числе корпоративного, когда меняется само понятие «обучение» благодаря бурному развитию онлайн, гибридных и смешанных форматов обучения, образовательных маркетплейсов, «обучения равных у равных», самообучения и саморазвития, новых источников формирования контента обучения. Способность здесь к постоянным инновациям и экспериментам стала отличием наиболее прогрессивных корпоративных университетов.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД: ЗНАНИЯ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



1 июля 2025 года Корпоративному университету РЖД исполняется 15 лет. За это время он стал важной частью корпоративной системы обучения и развития компании «Российские железные дороги». В основе работы университета — гармоничный баланс образовательных программ: слушатели развивают управленческие и профессиональные компетенции, совершенствуют личностные качества с учётом требований производства, бизнеса и технологий.

Если на старте своей работы Корпоративный университет РЖД концентрировался на развитии управленческих компетенций, то последние пять лет он также разрабатывает и проводит программы по совершенствованию профессиональных знаний руководителей железнодорожной отрасли.

Не останавливается эта работа и в текущем году: сегодня продолжается обучение по программам «Профессионал плюс. Движение» и «Профессионал плюс. Путь», запуск которых в 2024 году стал частью масштабной работы, направленной на развитие профессиональных компетенций руководителей различных подразделений компании «Российские железные дороги».

Функциональные программы

К развитию профессиональных компетенций команда Корпоративного университета РЖД приступила в 2020 году с запуска комплекса программ под общим названием «Функциональный менеджмент». Основной фокус каждой из них направлен на управленческую специфику той или иной вертикали РЖД: управление движением, тяга, инфраструктура, логистика, ИТ, экономика, управление персоналом и другие. При этом в содержании обеспечивалось соотношение, в котором 70% объёма занимали профессиональные знания, а 30% — управленческие. С момента запуска обучение по этим программам прошли свыше 500 слушателей.

Опыт реализации этих программ показал востребованность профессиональных знаний на современном этапе динамичного развития

СВЫШЕ

5000

СЛУШАТЕЛЕЙ

ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ
ПО ПРОГРАММАМ
ПОД ОБЩИМ НАЗВАНИЕМ
«ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»

технологий. В связи с этим Корпоративный университет РЖД дополнил свой образовательный портфель программами, которые полностью сосредоточены только на подобных тематиках. Одним из ярких примеров движения стала стартовавшая в 2023 году «Академия управления движением». Более 30 руководителей станций и центров организации работы станций со всей сети железных дорог на протяжении всего года развивали фундаментальные инженерные знания в области управления перевозочным процессом.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ С ДРУГИХ ДОРОГ ПРОСТО БЕСЦЕННО

Осенью 2024 года завершился второй этап этого проекта, в котором приняли участие 44 руководителя. Они в большей степени концентрировались на конкретных проектных задачах в области организации движения поездов, максимизации использования пропускных способностей, управления вагонными парками, тяговыми ресурсами с применением современных цифровых систем.

Кроме того, в 2024 году комплекс программ по функциональному менеджменту дополнился обучением, слушателями которого стали 52 руководителя различных направлений деятельности пассажирского комплекса РЖД. Подготовить команду управленцев, способную решать сквозные задачи пассажирских перевозок, связывая в единое целое поезда дальнего и пригородного сообщения, вокзалы и станции — цель программы «Функциональная школа: пассажирский блок».

Для Корпоративного университета РЖД работа над созданием программ по профессиональным компетенциям стала важным этапом развития, который показал, что современные интерактивные методы обучения подходят не только для управленческих дисциплин, но и для инженерных. Например, моделирование технологических ситуаций в формате деловых игр помогает принимать решения в условиях, максимально приближенных к реальным, а групповые дискуссии позволяют взглянуть на проблему с разных точек зрения. Такой подход делает образовательный процесс более динамичным и способствует глубокому освоению учебных материалов.

Эталонные программы

На протяжении всей истории развития железнодорожного транспорта роль профессиональных знаний инженера-железнодорожника и руководителя всегда являлась основой стабильной и безопасной работы. В эпоху цифровизации и глобальных вызовов их значимость остаётся неизменной. Именно с этим связана задача, поставленная руководством

компания «Российские железные дороги» перед Корпоративным университетом: создать программы повышения квалификации, которые позволят восстановить и обновить базовые инженерные знания, полученные в студенческие годы, и посмотреть на них взглядом опытного руководителя. Первыми для реализации такого обучения стали Центральная дирекция управления движением (ЦД) и Центральная дирекция инфраструктуры (ЦДИ).

«Повторение базовых фундаментальных основ спустя десятилетия становится острой необходимостью для осмысления современных вызовов, а объединение теории и практики позволяет глубже погрузиться в новые технологии и применять полученные знания в реальных условиях», — уверен **Сергей САРАТОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**.

Для решения этой задачи Корпоративный университет РЖД выстроил комплексную технологию разработки программ, основанную на сотрудничестве с производственными вертикалями холдинга и отраслевыми вузами. Результатом такого взаимодействия стали проекты «Профессионал плюс. Движение» и «Профессионал плюс. Путь» для руководителей блока управления движением и хозяйства пути и сооружений. Их создание велось в тесном сотрудничестве с экспертами производственных филиалов, которые наполнили обучение профессиональным содержанием. Команда Корпоративного университета подготовила образовательные материалы и затем передала в железнодорожные вузы для проведения занятий.

Эталонность этих программ обеспечивается не только их содержанием, но и структурой. Слушатели изучают темы в течение четырёх модулей по четыре дня, один из которых всегда посвящён выезду на предприятия, что позволяет участникам применять полученные знания в реальных условиях, а преподавателям железнодорожных вузов регулярно погружаться в производственные задачи.

В 2024 году обучение по этим программам прошли без малого 400 руководителей различных уровней на базе пяти университетов путей сообщения: РУТ (МИИТ), ПГУПС, УрГУПС, СГУПС и ДВГУПС. Основную аудиторию составили руководители железнодорожных станций, служб и дистанций пути.

Взаимовыгодное партнёрство

Важными элементами программ «Профессионал плюс» стали: отбор наиболее перспективных преподавателей железнодорожных вузов, повышение их квалификации в Корпоративном университете РЖД в работе с современными методами обучения взрослых и последующая сертификация. Всё это позволило существенно обновить педагогические приёмы преподавателей железнодорожных вузов. Так, для ведения модулей программ было обучено и сертифицировано 26 преподавателей в пяти вузах. «Полезного действия было много. В качестве примера отмечу непривычный для меня подход к ведению занятий в тренинговом формате», — поделился **Константин ЧЕРНЫШЕВ, доцент кафедры железнодорожных станций и транспортных узлов Российского университета транспорта**.

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНИНГОВЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПОДХОДЯТ НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН, НО И ДЛЯ ИНЖЕНЕРНЫХ

При этом сотрудничество с Корпоративным университетом РЖД открыло новые горизонты в области повышения квалификации. «Мы стали ставить перед собой новые амбициозные задачи: проведение большего количества курсов с использованием тренингов, деловых игр и других современных методов», — подчеркнул **Андрей ШТИН, директор Института дополнительного профессионального образования Уральского государственного университета путей сообщения**.

Конечно, обучение группы, состоящей из опытных руководителей, существенно отличается от работы со студентами. И для преподавателей этот опыт стал новым и непростым. «Это как задача со звёздочкой: помогать наращивать профессиональные компетенции на уже имеющийся фундамент знаний, полученный участниками во время обучения в вузе, принимать во внимание навыки, полученные при содержании пути и путевого хозяйства, при организации работ в подразделениях, и учитывать потребности и актуальные задачи РЖД», — отметила **Анастасия ПЕТЕРС, старший преподаватель Дальневосточного университета путей сообщения**. — Удивительный эффект: развивая и повышая профессиональный уровень участников в группе, можно одновременно поддерживать актуальность своих знаний».

Кроме того, в рамках программ обеспечивается продуктивный и содержательный обмен опытом между преподавателями вузов и руководителями железнодорожных предприятий. Это помогло создать эффективную связь между образованием



Очень важно не забывать о теории даже опытным руководителям

и производством. «Уменьшить разрыв между знаниями и их применением для стратегического развития отрасли — вот та миссия, которую сейчас успешно выполняет Корпоративный университет РЖД», — подчеркнула **Оксана ПОКРОВСКАЯ, заведующая кафедрой управления эксплуатационной работой Приволжского государственного университета путей сообщения**.

Важнейшей частью образовательного процесса стали регулярные выезды на предприятия, организованные в разных регионах России. Это позволило участникам изучить специфику работы в различных производственных и климатических условиях. Так, в течение 2024 года в ходе реализации проекта «Профессионал плюс» состоялось свыше 100 таких визитов. «Живое общение, обмен опытом и мнениями, а где-то даже и споры при выработке решений позволяют достигнуть лучшего результата», — отметил один из тех, кто организовывал

приём слушателей на выездных занятиях, **Илья АСХАНОВ, начальник железнодорожной станции Екатеринбург-Сортировочный**.

Участники получили возможность взаимодействовать с коллегами из других регионов, что способствовало созданию сети полезных контактов, позволяющих решать любые сквозные технологические задачи. «Какие-то конкретные вопросы на каждом полигоне рассматриваются под разными углами — и способы решения тоже разные», — отметил **Сергей ЧЁТКИН, заместитель начальника Облученской дистанции пути по текущему содержанию пути**. — Взаимодействие с коллегами с других дорог просто бесценно».

По словам **Александра ЕРЁМИНА, начальника станции Москва-Пассажирская-Павелецкая**, это обучение позволило как вспомнить, так и глубже понять фундаментальные принципы и механизмы организации работы станции, дороги и сети в целом. «Самое главное, что преподаватели и спикеры помогли посмотреть на изученные процессы с другого ракурса, более детально оценить работу движущих», — сказал он.



Отработка теоретических знаний «в поле» — на предприятиях

В связи с высокой востребованностью программ «Профессионал плюс» руководство РЖД и Корпоративный университет РЖД планируют расширить их на все железнодорожные вузы, которые готовы активно включаться в образовательный процесс, и в перспективе продолжить формирование таких программ и для таких вертикалей как тяга, энергетика, СЦБ и других.

Новые направления

В 2024 году Корпоративный университет РЖД развивал и другие программы, основой которых являются профессиональные знания. Интересным опытом стал новый подход к изучению инструкций и нормативных документов руководителями компании. В рамках этой задачи университет стал коммуникационной площадкой, на которой управленцы изучают

и обсуждают технологические документы со своими коллегами — их непосредственными разработчиками. Возможность задать вопросы напрямую инженерам и специалистам, создававшим инструкции, делает обучение максимально ориентированным на практику. Этот подход стартовал в новой программе «Нормативная база организации перевозочного процесса в РЖД», где сложные инструкции изучаются в формате книжного клуба железнодорожников с возможностью содержательной профессиональной дискуссии. В каждом модуле приняли участие более 600 руководителей, включая заместителей начальников железных дорог, руководителей региональных дирекций.

Кроме того, Корпоративный университет РЖД расширил образовательные горизонты, открыв цикл изучения базовых принципов работы железнодорожного транспорта для руководителей непромышленных вертикалей компании. В интерактивном формате они изучают систему управления движением, инфраструктурой, тягой, а затем закрепляют знания во время выездных занятий

ОКОЛО 400 РУКОВОДИТЕЛЕЙ РАЗНОГО УРОВНЯ ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОГРАММАМ «ПРОФЕССИОНАЛ ПЛЮС» В 2024 ГОДУ

на предприятиях, где теорию подкрепляют практикой. В 2024 году слушателями программы «Основы технологии работы ОАО «РЖД» стали 57 работников из числа руководителей и специалистов финансово-экономического, социально-кадрового блоков, сотрудников департамента зарубежных проектов и международного сотрудничества, а также представителей дочерних компаний холдинга.

Корпоративный университет РЖД продолжил работу над проектом встречных стажировок управленческих команд железных дорог. Он направлен на изучение лучших практик и обмен опытом: руководители различных производственных вертикалей одной дороги в течение 4-5 дней посещают как железнодорожные объекты, так и промышленные предприятия на полигоне другой дороги, знакомятся с особенностями технологического процесса.

БОЛЕЕ 100 РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВСЕХ ВЕРТИКАЛЕЙ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПРОЕКТЕ ВСТРЕЧНЫХ СТАЖИРОВОК УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Начиная с 2022 года эти программы охватили Дальневосточную, Северо-Кавказскую, Октябрьскую, Западно-Сибирскую и Калининградскую железные дороги. За два года в стажировках приняли участие более 100 руководителей всех вертикалей. В 2024 году проект распространился на Южно-Уральскую, Свердловскую, Куйбышевскую и Горьковскую железные дороги, в стажировках на которых участвовали 64 управленца. Работа в этом направлении будет продолжена.

Уникальность такого проекта ещё и в том, что в нём принимают участие не только железнодорожники, но и партнёры РЖД, заказчики транспортных услуг, грузоотправители и грузополучатели. Это способствует комплексному пониманию перевозочного процесса, роли и специфики участия каждой дороги в нём, достижений и узких мест в используемых технологиях, а также формированию единого подхода в решении общих логистических задач.



Роман БАСКИН,
директор
Корпоративного
университета РЖД:

Очень приятно, что на этом этапе развития Корпоративный университет РЖД подошёл к созданию сложных образовательных продуктов, которые сосредоточены на развитии не только управленческих, но профессиональных компетенций. Качество таких программ зависит в том числе от участия команд производственных вертикалей, железнодорожных вузов и, конечно, самих слушателей. Каждый вносит свой вклад в их содержание и качество. Мы искренне благодарны всем коллегам, которые с энтузиазмом и инициативой включились в этот сложный и важный процесс. Накопленный опыт будет использован для тиражирования подобных программ на другие производственные вертикали РЖД и станет основой для создания интересных и актуальных проектов в будущем. Впереди нас ждёт ещё много творческой и профессиональной совместной работы.

Сегодня Корпоративный университет РЖД охватывает широкий спектр направлений: от индивидуальных запросов управленческих вертикалей холдинга до масштабируемых проектов по всей России. Его команда продолжит разрабатывать инновационные форматы, поддерживая баланс между управленческими, профессиональными компетенциями и личностными качествами, чтобы отвечать современным вызовам и потребностям отрасли в условиях стремительного технологического развития. 📖

Эксперт по критическому мышлению, аргументации и противодействию манипуляциям

НИКИТА НЕПРЯХИН



«МАНИПУЛЯЦИИ –
НЕ ПРО ЗЛОДЕЕВ.
ЭТО ПРО
ПОВСЕДНЕВНОСТЬ»

Как корпоративная культура может защищать сотрудников от манипуляций или усиливать их уязвимость? Как манипуляции вытесняют логику в деловом общении? Об этом рассказывает **Никита Непряхин, эксперт по критическому мышлению, автор множества книг и давний партнёр Корпоративного университета РЖД.**

М Вас и Корпоративный университет РЖД связывает давнее сотрудничество. Изменилась ли аудитория, слушатели за это время и если да, то как?

... Я очень горжусь сотрудничеством с Корпоративным университетом РЖД. Всегда приятно работать с профессионалами, которые по-настоящему любят свою работу. За эти годы мы вместе разработали и провели много интересных и результативных программ.

С одной стороны, запросы аудитории несильно меняются с течением времени. Есть «вечные» задачи, с которыми сталкиваются любые сотрудники: людям всегда нужно чётко и структурно доносить свои мысли, аргументировать свою позицию, выстраивать взаимоуважительные и конструктивные отношения с коллегами, принимать взвешенные и рациональные решения.

С другой стороны, аудитория меняется и становится всё требовательнее и требовательнее к обучению. Участникам нужны конкретные решения проблем за короткий промежуток времени. Без воды и абстракций.

М Более 50 000 человек прошли ваши тренинги. Влияет ли обратная связь от участников на содержание ваших книг? Есть ли пример, когда мнение слушателя изменило вашу идею?

... Безусловно. В своих книгах я всегда благодарю участников тренингов и мастер-классов за их иногда неожиданные и сложные вопросы, которые наталкивают меня на поиск ответов и новые интересные мысли. Они — главные соавторы моих книг. Я не буду вдаваться в лишние детали, но во многом моя авторская концепция убеждения «Линия аргументации» — это результат ответов на вопросы участников. С чего начинать и чем заканчивать свою речь? Что на самом деле убеждает? Почему мы верим аргументу? Как сформулировать убедительный довод? Как быть логичным в процессе убеждения? Все эти и многие другие вопросы заставляли меня изучать, исследовать, разбираться, систематизировать.

Конструктивное взаимодействие vs манипуляции

М В некоторых интервью вы упоминали, что идея книги «Я манипулирую тобой» родилась из запросов участников тренингов. Можете вспомнить конкретный случай, который стал для вас отправной точкой в изучении этой темы?

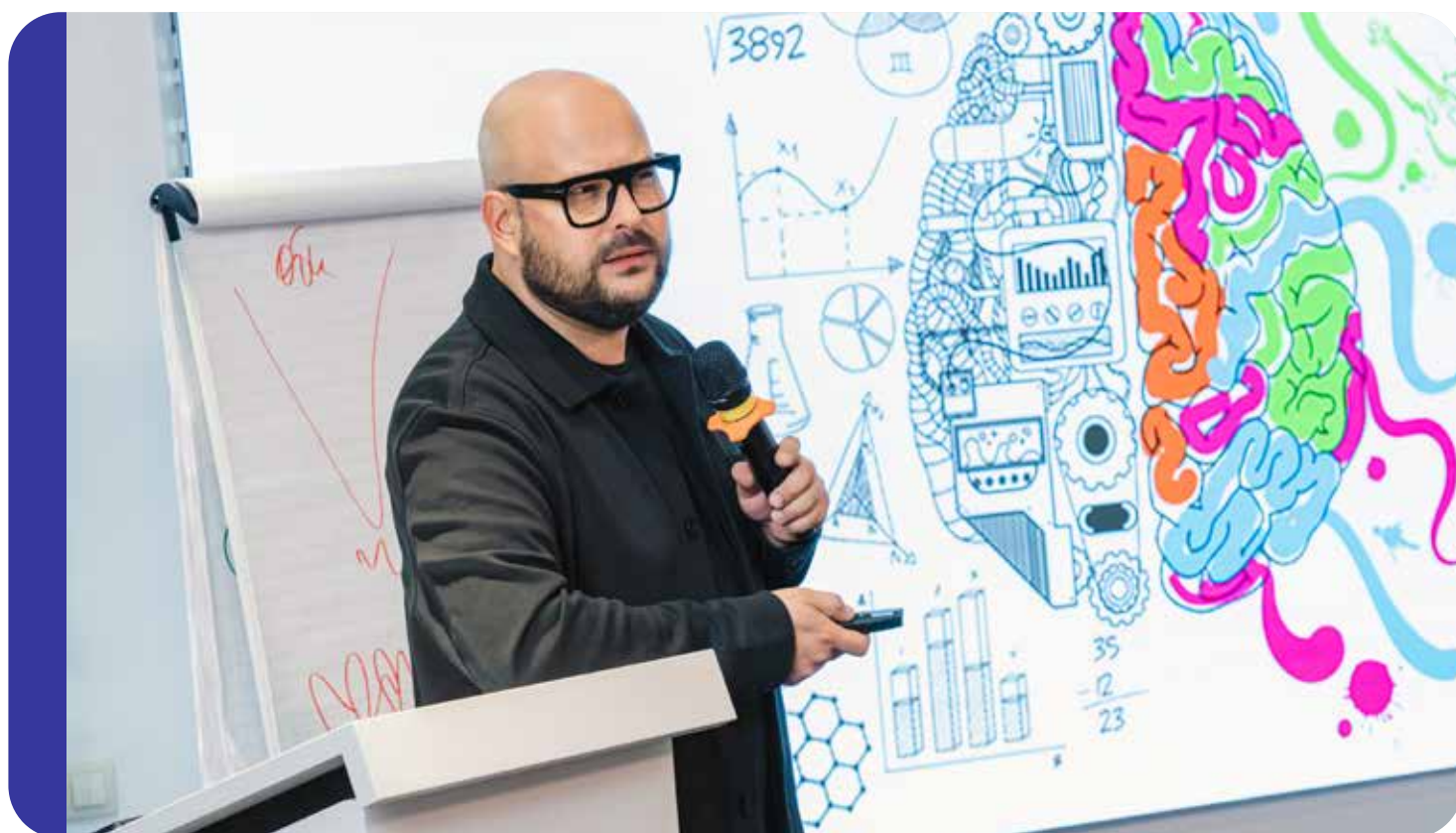
... Ох, да! Это было очень-очень давно. Как-то я проводил тренинг по аргументации, группа была очень продуктивная. Мы проработали техники и тактики убеждения, алгоритмы создания убедительных аргументов, основы логики в убеждении. Я был очень доволен результатами. Через какое-то время участник вернулся ко мне и поделился обратной связью: «Никита, тренинг был очень полезным, я всё применил в реальных переговорах, но в ответ от своего контрагента услышал: «Ну и что? Это всё полная ерунда! Ты сам-то веришь в то, что говоришь? И это нам якобы профессионал в своей области говорит? Не смешите меня». Выходит, ваша аргументация не работает».

НЕТ ТАКОГО ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ НЕ ПОДВЕРГАЛСЯ БЫ ВОЗДЕЙСТВИЮ МАНИПУЛЯЦИЙ

С одной стороны, такая обратная связь очень расстроила меня. А с другой, полностью перевернула мой взгляд на коммуникацию. Я понял, что аргументация будет работать только тогда, когда другая сторона готова на конструктивное взаимодействие. А если нет, то в ход идут уловки, манипуляции, деструктивные приёмы. Так я стал изучать не только добрую и светлую сторону человеческой коммуникации, но и был вынужден заняться исследованием манипуляций.

М Был ли момент в жизни, когда вы сами стали жертвой манипуляции? Повлиял ли этот опыт на ваше отношение к теме?

... Почему момент? Моменты! Тысячи моментов. Нет такого человека, который не подвергался бы воздействию манипуляций. Никто из нас не живёт в вакууме. Другой вопрос, что кто-то сталкивается с более жёсткими вариантами манипуляций, а кто-то — с менее вредоносными. Кто-то встречает манипуляции только в личной жизни, а кто-то — регулярно в деловом русле.



Мастер-класс Никиты Непряхина в Корпоративном университете РЖД

В моей жизни был настоящий манипулятор — один из моих первых руководителей. Ох и сложные это были времена. Постоянные эмоциональные качели, завуалированные упреки и уколы, скрытый шантаж, давление на чувство вины, подковёрные игры, настраивание коллектива против и так далее. А самое главное, что формально претензию не выскажешь, ведь настоящая манипуляция всегда носит скрытый характер. И чем более манипуляция профессиональна, тем она более латентна и незаметна. «Не было такого! Ты всё выдумал! Ты слишком мнительный! Не надо проецировать свои проблемы и комплексы на меня!» — вот что я слышал в ответ от своего руководителя, когда пытался как-то наладить наши отношения. Кстати, многие виды и примеры манипуляций в книге «Я манипулирую тобой» были описаны именно по мотивам этой реальной истории.

НАСТОЯЩАЯ МАНИПУЛЯЦИЯ ВСЕГДА НОСИТ СКРЫТЫЙ ХАРАКТЕР

соревновательный дух внутри отделов и департаментов. Достижение амбициозных результатов превращается в спортивную гонку, где часто действуют вовсе не спортивные правила. Нужна победа любой ценой, часто вопреки конструктивным человеческим взаимоотношениям.

Во-вторых, это компании, где не принята культура обратной связи и открытых диалогов. Любые конфликты там скорее замалчиваются, чем решаются. «Нельзя выносить сор из избы» — так думают многие руководители и только разрушают внутренний моральный климат внутри компании.

В-третьих, это «красные» компании с очень жёсткой вертикалью власти и иерархией.

А если говорить про совет, то он очень простой: в корпоративной культуре должна быть практика обратной связи на всех уровнях, **люди не должны бояться говорить друг**

с другом, делиться сложностями и проблемами. Кроме того, люди не должны бояться конфликтов, ведь конфликт — это иногда поиск новых возможностей, шанс дойти до первостепенной причины. И конечно же, внутри компании люди должны договориться о том, как они взаимодействуют: что поощряется открытая и конструктивная коммуникация, основанная на аргументах и фактах, а любые манипуляции табуированы. Некоторые компании создают некий кодекс делового общения, который принимают все сотрудники.

Мишень — это наши чувства и эмоции

Соцсети и алгоритмы стали инструментами манипуляций. Как, по-вашему, изменилась природа манипуляций в цифровую эпоху? Какие инструменты защиты вы считаете наиболее эффективными сегодня?

Вы правы, интернет не только даёт нам безграничные возможности по поиску информации, но и таит в себе много угроз и опасностей, связанных с фейками прежде всего. К сожалению, инструмент защиты только один — это так называемый фактчекинг — проверка информации. Когда вы сталкиваетесь с информацией, от которой что-либо зависит или которая важна вам, её надо обязательно проверять. Дам несколько советов.

Во-первых, всегда находите первоисточник и задавайтесь вопросами: «А откуда эта информация? Могу ли я доверять этому источнику?». Особенно осторожно относитесь к отдельно взятым мнениям многочисленных интернет-экспертов: «А этот человек действительно эксперт в своей сфере? Можно ли доверять его мнению? Есть ли другие противоположные позиции?».

Во-вторых, всегда следите за своими эмоциями. Если некая информация, новость или пост вызывает страх, ярость, эйфорию или любую другую яркую эмоцию, это всегда знак того, что есть попытка повлиять на вас эмоционально. Задумайтесь: «Почему я это чувствую? Кому это может быть выгодно?» Помните, что **все манипуляции всегда в качестве мишени используют наши чувства и эмоции.**

НИКИТА НЕПРЯХИН

в видеодискуссии «Книжный клуб» проекта «Знания.Экспресс»: как распознать манипуляцию и противостоять скрытому влиянию?



ЕСЛИ ИНФОРМАЦИЯ ВЫЗЫВАЕТ СТРАХ, ЯРОСТЬ, ЭЙФОРИЮ — ЭТО ПОПЫТКА ПОВЛИЯТЬ НА ВАС ЭМОЦИОНАЛЬНО

В-третьих, никогда не поддавайтесь на провокации. Иногда лучше просто не отвечать на агрессивные посты и комментарии или проигнорировать многочисленных провокаторов и троллей. Критическое мышление вам в помощь.

Вы совмещаете роли бизнес-тренера, писателя и радиоведущего. Есть ли у вас техники, чтобы переключаться между ролями? Какой совет вы бы дали тем, кто хочет совмещать несколько профессий?

Хороший вопрос, ведь **совмещение разных ролей — это как жонглирование разными «я», и если не научиться переключаться, можно быстро выгореть** или наделать много ошибок. Я думаю, что в случае ролей бизнес-тренера и писателя не так сложно переключаться, ведь эти сферы очень близки. Мне намного сложнее переключаться из роли преподавателя в роль руководителя, генерального директора: огромную часть жизни занимает моя тренинговая компания Business Speech. Вот тут переключение сложнее.

Мне помогает, прежде всего, целеполагание. У меня есть хорошая привычка постоянно задавать себе вопросы: «Зачем, для чего я это делаю? Какого результата хочу

добиться?» Нужно чётко осознавать каждую свою роль. Ответы на эти вопросы помогают мозгу переключаться.

Кстати, дам ещё один совет: создайте свой собственный ритуал перехода — простое и маленькое действие, которое будет символизировать выход из одной роли и вход в другую. Это могут быть пять минут медитации, прослушивание трека, перерыв на кофе, смена одежды, в общем, всё что угодно, что символически переключит вас.

Вы написали 10 книг, которые разошлись тиражом более 500 000 экземпляров. Что можете посоветовать начинающим авторам в их стремлении написать бестселлер? Как вам удаётся сохранять такую продуктивность?

Секрет моей продуктивности в привычке. Сейчас я заканчиваю свою 11-ю книгу. Кстати, эксклюзивно для вас впервые озвучу её тему и название: «25 принципов влияния и убеждения». Я много пишу книги только в путешествиях: в Москве у меня не хватает ни ресурсов, ни времени, ни фокуса внимания. Я выработал привычку: как только сажусь в самолёт — открываю компьютер и начинаю работу над новой книгой. Главное — не ждать вдохновения или музыки. Главное — делать.

Если у меня нет настроения писать, я занимаюсь структурированием примеров и кейсов или читаю последние научные исследования по теме. Если есть азарт и творческое настроение, я прописываю истории для книги, продумываю сторителлинг. Если ничего не пишется, редактирую уже написанные главы. Важно, чтобы это вошло в привычку, чтобы это было регулярным и постоянным. Ну и конечно же, это должно нравиться. Если нет любви к эпистолярному жанру, если нет азарта копаться и исследовать какую-либо тему, если нет желания делиться своими знаниями и делать чью-то жизнь проще и лучше — ничего не получится, это правда. Мне повезло: я не ограничен временем или условиями контракта с издательством, я могу работать над книгой ровно столько, сколько мне требуется.

Вы говорили, что книга «Анатомия заблуждений» далась вам сложнее всего. Что именно стало самым трудным в работе над ней?

Основная сложность была связана с самой темой. Критическое мышление — это очень сложная когнитивная метакомпетенция, которая включает в себя очень многое. Важно было упаковать такую огромную тему в одну книгу и не перегрузить её слишком сложной информацией, поэтому многие главы по несколько раз переписывались полностью.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД — ЭТО НЕ ПРОСТО МЕСТО ОБУЧЕНИЯ, ЭТО ТОЧКА РОСТА, СИЛЫ И БУДУЩЕГО

Некоторые темы очень сложны в объяснении, взять хотя бы ту же формальную логику. Мне помогали мои коллеги, преподаватели и методологи, ведь это настоящее искусство — объяснить сложные термины и понятия так, чтобы любой читатель понял их и смог применить на практике. Конечно же, иногда опускались руки. Например, ты читаешь переписанную уже пять раз главу и понимаешь: «Нет, не то. Надо ещё проще, по-другому». Но помните, что я говорил до этого? Работа над книгой должна стать привычкой. И важно не заставлять себя делать то, над чем мозг сейчас не готов работать, поэтому я откладывал эту главу до того времени, пока не найдётся оптимальное решение, занимался другими задачами: оформлением, практическими заданиями, научными подтверждениями. Да, работа над этой книгой заняла долгие пять лет, но результат того стоил.

Корпоративному университету РЖД в этом году исполняется 15 лет. Что бы вы пожелали в юбилей?

Корпоративный университет РЖД — это не просто место обучения, это точка роста, силы и будущего. Я от всей души желаю не растерять ту удивительную продуктивную и добрую атмосферу, которая царит в Университете. Пусть каждый новый курс или мастер-класс зажигает искру, каждый преподаватель вдохновляет, а каждый учащийся раскрывает свой потенциал на 100%. Только вперед — к знаниям, к развитию, к большим победам!



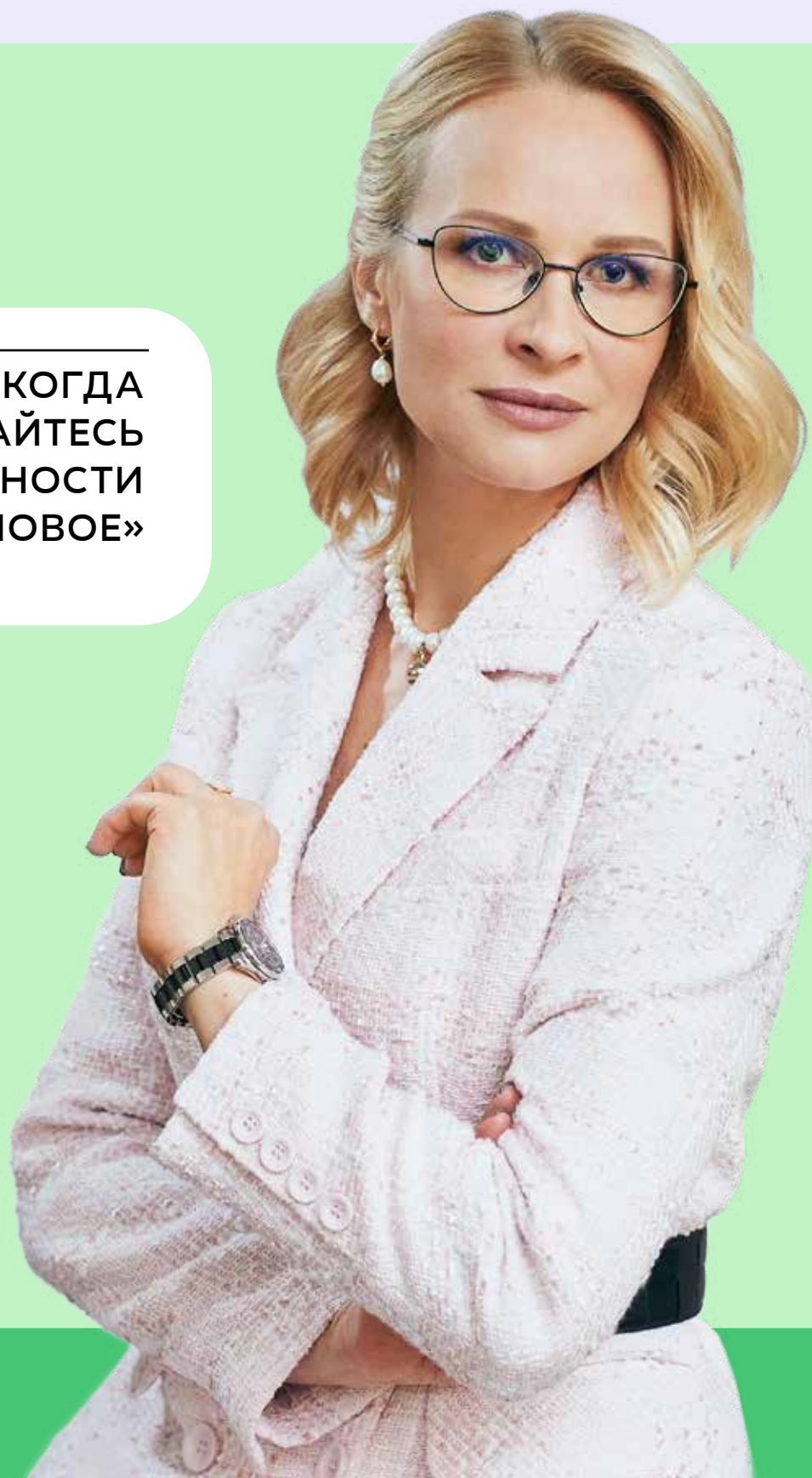
РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ ЭКСПЕРТА: КАК РАСПОЗНАТЬ МАНИПУЛЯЦИИ И ОБЕЗОПАСИТЬ СЕБЯ

- 1 Учитесь слушать себя и свои эмоции.**
Любой манипулятор управляет вами через эмоциональные рычаги. Замечайте, когда вы испытываете страх, вину, жалость или стыд. Есть хорошая новость: все наши эмоции находятся только внутри нас. И только мы можем их включить или выключить.
- 2 Определяйте свои личные границы.**
Манипуляторы часто тестируют, насколько мы удобны для них. Установите для себя чёткие правила в общении, что для вас приемлемо и допустимо, а что — категорически нет. И никогда не отступайте от этих правил. Пусть они станут вашими жизненными принципами.
- 3 Знайте свое слабое место. В любой манипуляции есть своя мишень — это наши чувства и эмоции.**
У каждого из нас есть своя самая слабая струна. Неплохо бы порефлексировать и понять свою манипулятивную мишень, будь то чувство жалости или чувство собственного достоинства, чувство вины или неудобство отказать.
- 4 Учитесь говорить слово «нет» без оправданий.**
В отказе нет ничего страшного. Невозможно быть хорошим или хорошей для всех. Вежливым и корректным — да, легкоуязвимым и слабым — нет.
- 5 Не только слушайте слова, но и задумывайтесь о скрытых мотивах.**
В любой манипуляции жертва проигрывает, а манипулятор выигрывает в одностороннем порядке. Спросите себя: «Чего на самом деле хочет от меня этот человек? Хочу ли я это делать? Кто от этого выигрывает в итоге?»
- 6 Не принимайте решений сразу.**
Обычно манипуляция работает, когда мы торопимся, спешим и делаем то, что нам невыгодно. «Дай мне время подумать!» — это уже выбьет манипулятора из колеи.
- 7 Помните, что вы имеете право прервать любой нежелательный для вас контакт.**
Жизнь такая короткая, и так несправедливо тратить ее на токсичных людей.

Заместитель директора Корпоративного университета РЖД

СВЕТЛАНА РОМАНОВА

«НИКОГДА
НЕ ОТКАЗЫВАЙТЕСЬ
ОТ ВОЗМОЖНОСТИ
УЗНАТЬ НОВОЕ»



Видеть тренды, откликаться на них и создавать проекты, созвучные времени, — для современного корпоративного университета это объективная необходимость. Непрерывный образовательный проект «Знания.Экспресс» именно такой — созвучный времени, востребованный и скоростной. О том, как он создавался, — в интервью с его руководителем **Светланой РОМАНОВОЙ**.

Знания 25/8

Светлана, как родилась идея проекта «Знания.live», известного сегодня как «Знания.Экспресс»?

Здесь важен год его создания — 2020-й, когда пандемия весь мир отправила в онлайн: жизнь каждого из нас ограничилась стенами квартиры, но мы продолжили искать варианты для безграничного развития. Так и родился наш совместный с Департаментом управления персоналом компании «РЖД» проект о знаниях, которые доступны вне зависимости от обстоятельств, проект для тех, кто заинтересован в своём постоянном самообразовании и развитии.

Однако мы не только делились знаниями, но и старались поддержать наших слушателей, выбирая темы преодоления стресса, эффективной адаптации к изменениям, сценарии выхода из кризисных ситуаций и так далее.

При этом слово live было созвучно духу времени: цифровые вызовы, гибкость, оперативность. Позднее мы изменили его на слово «экспресс», но целеполагание осталось прежним — дать возможность железнодорожникам, работающим и живущим на высоких скоростях, получать актуальные знания в любое время и в любом месте — 25/8.

Юбилей проекта совпал с другой важной вехой — 15-летием самого Корпоративного университета РЖД. Университет обладает

колоссальной экспертизой и обширной базой знаний, которыми его команда делится в том числе и через различные форматы нашего образовательного проекта.

О каких форматах идёт речь?

За пять лет существования проекта совершенно изменился его масштаб: стартовав с образовательной рубрики в соцсетях, он трансформировался в комплексное образовательное направление, став зонтичным брендом для многих других форматов. Это мастер-классы в Системе дистанционного обучения компании «РЖД», подкасты и образовательный марафон, развивающий календарь и видеодискуссии «Книжный клуб», рубрика в журнале «HR-Партнер» и короткие образовательные посты в социальной сети, телеверсия на РЖД ТВ.

Развивая множество форматов «Знаний.Экспресс», мы исходим из того, что у людей разные каналы восприятия информации: кому-то ближе аудио, кто-то любит видео, другие предпочитают текстовую подачу. Такой подход — это не только про нашу гибкость, но и про то, что мы хотим делиться знаниями с как можно большим количеством людей.

Кстати, и темы мы подбираем аналогично: да, они связаны с задачами и целями холдинга «РЖД», но мы всегда предоставляем широкий выбор, говорим о повышении эффективности бизнес-процессов, геополитике и мировой экономике, межкультурных коммуникациях и, конечно, о личном и профессиональном росте. Вместе с этим наша аналитика показывает, что есть темы, которые от года к году не теряют своей актуальности, те же «софты», но есть и такие, которые появляются в ответ на запросы времени и с учётом актуальной повестки, например, тема года в компании и стране.

Это своего рода образовательный кафетерий: каждый работник компании, заинтересованный в саморазвитии, может выбрать знания в соответствии со своими

вкусами — от мягких навыков вроде критического мышления и стрессоустойчивости до конкретных цифровых инструментов и баз данных.

А запросы слушателей учитываются в выборе тем?

Безусловно. В университете выстроена чёткая система взаимодействия со слушателями и получения обратной связи. К слову, в какой-то момент железнодорожники стали проявлять инициативу и предлагать себя в качестве спикеров мастер-классов — для нас это настоящий показатель популярности и востребованности проекта. К сегодняшнему дню в различных выпусках «Знания.Экспресс» приняли участие около 30 сотрудников РЖД.

Такие мастер-классы проходят в дистанционном формате, чтобы у каждого железнодорожника была возможность пройти обучение в онлайн-режиме. Они записываются и публикуются во внутренней Системе дистанционного обучения компании «РЖД», то есть в любой момент можно посмотреть и пересмотреть материал. Так, мы на практике реализуем принцип непрерывности и общедоступности знаний. Мастер-классы разрабатываются таким образом, чтобы они были полезны всем: практические примеры, варианты применения инструментов и методов пригодятся и тем, кто уже погружён в ту или иную тему, и тем, кто только знакомится с ней.

Одна из самых востребованных тем наших мастер-классов — это международный трек: за пять лет при участии экспертов РЖД мы провели 33 мастер-класса, в которых приняли участие представители более 30 стран и свыше 100 компаний, было больше 5 000 подключений.

Так, в прошлом году мы провели серию онлайн-мастер-классов для сотрудников холдинга «РЖД» на тему развития объединения БРИКС: от понимания мирового контекста, в котором существует это объединение, до точечной железнодорожной проблематики. Популярной оказалась и тема Китая: мы не только рассказали о его истории, особенностях культуры, бизнеса и политики, но и провели несколько уроков по изучению китайского языка.

10+
форматов

200+
тем

130+
экспертов

440 000+ просмотров и прослушиваний

МАСТЕР-КЛАССЫ В СДО РЖД

ПОДКАСТЫ

МИНИ-СЕТЫ В ВК

РАЗВИВАЮЩИЕ КАЛЕНДАРИ

КНИЖНЫЙ КЛУБ

ТЕЛЕПРОГРАММА НА «РЖД ТВ»

РАЗВИВАЮЩИЙ БЛОКНОТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРЕК

РУБРИКА В ЖУРНАЛЕ «HR-ПАРТНЕР»

МАРАФОНЫ В TELEGRAM

Знания, доступные 25/8 каждому, кто стремится к саморазвитию

universitetrzd.ru



Светлана, кто является экспертами проекта «Знания.Экспресс»?

Чтобы обеспечить многогранный подход и глубину, мы привлекаем в наш проект самый широкий состав профессионалов. Основной пул экспертов — это бизнес-тренеры и специалисты Корпоративного университета. Безусловно, своими знаниями и уникальным практическим опытом делятся управленцы компании «РЖД», а также профессионалы внешнего контура из самых разных областей — партнёры Университета: учёные, представители сферы культуры и искусства, практики из мира бизнеса и многие другие.

Источник вдохновения и развития

Светлана, в год пятилетия проекта, как вы оцениваете его результаты?

Нам точно есть чем гордиться, и статистика проекта — тому подтверждение. Знаниями с аудиторией поделились свыше 130 экспертов, развивающих форматов стало больше — сейчас их 10, а общее количество

просмотров и прослушиваний всех выпусков уже превышает 440 000!

За этими цифрами стоит колоссальная работа команды Университета — это минимум 50 (!) человек, которые остаются за кадром, но без них ничего бы не получилось.

Каким вы видите развитие проекта и появятся ли новые форматы?

Конечно, мы сохраним самые востребованные у железнодорожников форматы: это и мастер-классы, и короткие, но ёмкие обучающие видеоролики в аккаунте Университета во «ВКонтакте», и видеопроjekt «Книжный клуб», и статьи в журнале «HR-Партнер». И привнесём новые, в первую очередь цифровые, чтобы знания всегда были под рукой, в телефоне железнодорожников. Требования к отбору тем останутся столь же высокими: практическая польза и актуальность для всех и каждого.

Светлана, ваши пожелания слушателям и читателям проекта.

Знания — главный капитал в современном мире, поэтому желаю никогда не отказываться от возможности узнать новое, а «Знания.Экспресс» помогут вам в этом, став источником вдохновения и инструментом развития. 📖

Олимпийский чемпион, заслуженный мастер спорта

АЛЕКСАНДР ЛЕГКОВ



«МЫ МОЖЕМ
ЧТО УГОДНО
ВЫДЕРЖАТЬ,
НУЖНО ТОЛЬКО
ПРАВИЛЬНО
НАСТРОИТЬ
СВОЮ ГОЛОВУ»

Как часто выбор профессии определяет весь жизненный путь человека, формирует его характер, ограняет качества, которые были заложены в нём природой? Задуматься об этом (и не только) мы предлагаем в интервью с **Александром Легковым, олимпийским чемпионом в лыжных гонках, спортивная карьера и история достижений которого прошли под девизом: «Кто сказал, что это невозможно?»**

«Только дело не бросайте!»

- Александр, как вы считаете, что первично для спорта больших достижений — талант или дисциплина? И когда, в какой момент, к ним присоединяется мастерство?**
- Важно всё, но, пожалуй, дисциплина и трудолюбие могут дать результат, даже если нет особого таланта. А мастерство приходит со временем, ведь всё зависит от того, как ты относишься к своему делу. Вообще, в любом деле самое важное — это постоянство.
- Вы часто сталкивались с тем, что объективно талантливому человеку не хватает дисциплины?**
- Это действительно частые случаи. Всегда важен баланс. Есть от природы талантливые спортсмены, но по жизни лентяи. Да, результат будет, но не в том объёме, в каком можно было бы от них ожидать.
- Были ли в вашей жизни моменты, когда вы сомневались в себе, в своём, возможно, таланте или профессионализме? И если да, то как выбирались из такого?**
- Я был мотивирован с самого детства, знал и понимал, какой ценой мне достались первые лыжи, первые палки... А в сложные моменты справишься только ты сам, возможно, с помощью близких. Кто-то горюет один день и снова идёт вперёд, а кто-то может остаться в проигрыше на всю жизнь, но какой смысл? Когда ты ставишь себе новую цель, старые провалы забываются. От горевания толку не будет.
- У меня были поражения, я много переживал, но... Переживайте дальше, а дело не бросайте! Даже с переживаниями, с расстройствами — не останавливайтесь и продолжайте делать!
- Насколько для спортсмена важна реализация и победы? Условно: среди танцоров балета всегда будут те, кто дальше кордебалета не станцует, но многие это понимают и живут с этим...**
- У меня было много четвёртых мест, но я верил в свою победу. Однако, даже если бы я не стал победителем, я бы не пожалел о том, что занимался своим любимым делом: я много



Александр Легков — российский лыжник, олимпийский чемпион в марафоне (50 км) и серебряный призёр в эстафете зимних Олимпийских игр в Сочи 2014 года. Заслуженный мастер спорта. В 2017 году Международный олимпийский комитет обвинил спортсмена в нарушении антидопинговых правил и пожизненно запретил ему участвовать в Олимпиадах, аннулировав результаты Олимпиады-2014. Однако в 2018 году дисквалификация была признана необоснованной и отменена, олимпийское золото Александра Легкова было возвращено.

Сегодня Александр активно участвует в общественной жизни, является депутатом Московской областной думы, комментирует соревнования, выступает с мотивационными образовательными лекциями, в том числе в проектах президентской программы «Россия — страна возможностей», РАНХиГС, Российского общества «Знание», проводит публичные зарядки для детей и взрослых.

что видел, много где был, вёл здоровый образ жизни, у меня сформировалось правильное мышление и уважение к людям, а ещё трудолюбие, дисциплина, целеустремлённость... Даже если бы у меня не было олимпийской медали, я бы остался с этими качествами, а они мне помогают идти по жизни, чем бы я ни занимался.

Я уверен, что если спортсменов с их рвением к победе и умением проживать поражения, привести в компанию и научить тому, чем она занимается, это будут лучшие сотрудники, потому что они не боятся проигрывать, они это уже проходили — проигрыш их только сильнее мотивирует.



Фото: Getty Images

ОБ ОЛИМПИЙСКОМ ЗОЛОТЕ

Медаль я выиграл два раза: на Олимпиаде и потом, когда доказал, что никакого допинга не было. Это было для меня самое тяжёлое время, но оно же и закалило. Были моменты, в которых нужно было принимать решения здесь и сейчас, а советовали разное, подчас противоположное. Я всё делаю очень быстро, но именно тогда я научился выждать паузу и понял, что это одно из важнейших умений — не спешить. Решение придёт само, нужно дать ему время.

Когда медаль забрали, я сразу знал, что буду её возвращать. В самые тяжёлые моменты я подходил к зеркалу и говорил самому себе: «Ну что, ел ты допинг?» Обмануть можно кого угодно, но не себя: что бы ты ни говорил другим, внутри ты всё о себе знаешь. Это помогало мне держаться.

Тогда я стал ночью бегать кроссы: побегаю два часа — в голове свежие мысли, и можно всё разложить по полочкам, продолжить защиту.

Моя медаль чище утренней росы. Я знаю, как я её добился, каким трудом и потом, как она была завоёвана вместе с командой, с тренерами, с родителями. Представить невозможно, чтобы приехать на домашнюю Олимпиаду и что-то употребить. Как людям потом в глаза смотреть?

Меня много кто поддерживал, в том числе европейские спортсмены. Нет волшебной таблетки, после которой ты взял и пробежал, — всё видно из тренировочного процесса.

Я до сих пор тренируюсь и выступаю на соревнованиях, не могу без этого — это моя жизнь.

Но при этом далеко не всем спортсменам после окончания карьеры удаётся адаптироваться к реальной жизни.

Не всем, правда. Хотя у каждого есть вся его жизнь во время спорта, но кто-то задумывается о том, что их будет ждать после окончания карьеры, а кто-то нет, так и живёт в уверенности, что и здесь, в реальной жизни, его будут встречать с цветами. А это заблуждение: нужно заранее продумывать, куда ты пойдёшь и чем будешь заниматься после спортивной карьеры. Век у спортсмена недолгий, но, что ещё важнее, — все должны понимать, что им никто ничего не должен. Да, медаль тебе может помочь зайти в кабинет, тебя встретят и выслушают, но провожать будут по уму. Об этом нужно помнить, думать с самого начала.

В нашей жизни всё решает коммуникация: если ты умеешь общаться с людьми, дружить, помогать, давать, и зачастую давать больше, чем потом получать, — это и будет тебе в плюс. Очень важен этот «ручной» режим.

Если про спорт и медали говорят и рассказывают, то такие же олимпийские чемпионы, например, это шахтёры, которые целыми днями пашут в шахте, — чем они хуже? Только у спортсменов есть бонус — ими интересуются, их медали помогут им куда-то зайти, а дальше от них всё зависит. Нужно этим пользоваться.

Многие спортсмены не считают нужным поговорить и сделать фото с каждым, кто к ним подходит, а они обязаны это делать, потому что этот человек здесь ради них.

«Нужно работать, иногда — пахать»

Командные виды спорта и индивидуальные. Как вы считаете, Александр, что отличает людей, выбравших командный вид спорта, от тех, кто, наоборот, выбрал одиночный? Так ли заметна эта разница?

Безусловно, эгоизма больше у спортсмена, выбравшего индивидуальный вид спорта, но речь о спортивном эгоизме. В жизни он тоже будет проявляться, конечно, никуда от этого не денешься, но при этом мало кто понимает, что за тем, кто выступает один, тоже стоит целая команда. У него есть врачи, сервисмены, тренер и его помощники, психолог.

Такой эгоизм — это часто о наличии лидерских качеств у человека, которые будут проявляться и в жизни, и в спорте.

Тренер — это тот же руководитель, управленец. На ваш взгляд, какой он, хороший тренер?

В первую очередь, это хороший психолог, умеющий идти на контакт, не разговаривающий на уровне «что я сказал, то и нужно делать». Тренер и его подопечный — это команда. Если случается какой-то непростой период, нужно именно совместно искать пути выхода из него. Ну а сами спортсмены или сотрудники, если говорить не о спорте, должны знать, что вера в тренера — это уже 50% успеха.

Ну а остальные 50% — это непосредственно работа, иногда надо не просто работать, а пахать. Нужно всегда быть в движении. Причём чем больше вы делаете, тем лучше выглядите, тем сильнее это проявляется в жизни, в вашем успехе и достижениях. Нужно заставлять работать не только своё тело, но и свой мозг — это даёт возможность быть лучше в любой сфере деятельности.

Мы можем что угодно выдержать, нужно только правильно настроить свою голову. Потому что всё в нашей жизни идёт от головы, наша голова может «сварить» любой допинг.

«Пусть не получится — но я попробовал»

Александр, у вас есть девиз?

Девиз у меня простой, но он со мной с детства: «Если человек чего-то хочет, он всего добьётся, самое главное — желание». Вся моя карьера — это подтверждение того, что невозможное — возможно, только нужно верить в то дело, которым ты занимаешься, будь это спорт, музыка, любовь, семья...

Не нужно ничего бояться, вперёд — и всё. Кто тебе сказал, что это невозможно? Всё возможно! Собрался и пошёл.

Я могу поставить себе тренировку на 23:00. Прихожу домой без сил, буквально напяливаю на себя штаны тренировочные, а сам думаю: «Не, не пойду», но продолжаю их натягивать. А потом вот что происходит: выходишь на улицу и через 10 минут бега понимаешь, какой ты крутой, — и домой возвращаться уже не хочешь. Кровь побежала, стресс уходит, новые мысли и идеи появляются.

Моя карьера заставила меня очень многое понять в жизни, я приобрёл самые разные качества, какие-то из них довольно жёсткие. Но учиться я продолжаю и сегодня, буквально каждый день.

Я пробую себя в самых разных направлениях, пусть где-то не получится, зато я попробую.

Как же тогда соблюдать пресловутый баланс, не выгорать?

Соблюдать тяжело, часто случаются очень жёсткие выгорания, но у меня есть спорт. Самый яркий пример — спортивное комментирование: я комментирую пять-шесть часов, отдаю энергию всей стране, по окончании я действительно сижу пустой, есть хочется, хочется упасть и поспать. Я стараюсь найти хоть немного еды — и сразу иду либо бегать, либо кататься на лыжах. Первые 40 минут — это каторга, нет сил, но потом происходит обратный эффект: силы возвращаются, и то, что отдал ранее, я словно назад забираю... В любой сложной ситуации заставляю себя заниматься спортом — и это всегда работает, причём, поверьте, работать будет у всех, не только у меня. 📖

HR-ПРАКТИКА: ОТВЕТЫ НА ВЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ В РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ

Привлечение талантов, поиск и удержание людей — за этими формулировками скрывается рутина эйчаров, классика их рабочих задач, в основе которой — понимание психологии людей и небезразличие к ним. В нашем обзоре — мнения трёх экспертов компании «РЖД», у каждого из которых свой опыт работы с людьми.

Идея этого обзора родилась из желания сделать максимально полезный материал, который пригодится в ежедневной работе эйчаров. Мы задали одинаковые вопросы трём его участникам, которые, работая в одной компании, имеют уникальный профессиональный опыт с точки зрения стажа, уровня решаемых вопросов, географии.

Николай ЗАХАРОВ,
генеральный директор
благотворительного фонда
«Почёт», управленец
с многолетним опытом
работы в социально-
кадровом блоке РЖД



Марина ГЮНТЕР,
первый заместитель
начальника службы
управления персоналом
Западно-Сибирской
железной дороги



Александр КАЗАНОВ
заместитель начальника
Департамента управления
персоналом ОАО «РЖД»

Как вы убедите талантливого выпускника вуза присоединиться к компании, если у него есть предложения от конкурентов с более высокой зарплатой?

Николай Захаров: Главное, о чём я бы стал говорить, это о масштабе и возможностях, которые есть у компании «Российские железные дороги». В компании с такой историей у молодёжи всегда есть перспективы роста и развития, возможность стать частью чего-то большого и важного в масштабах страны.

Марина Гюнтер: Конечно, стартовые финансовые условия играют важную роль. Однако для выпускников вузов часто возможность роста и интересные задачи ценнее сиюминутной выгоды. В данном случае я бы сделала акцент на дальнейших перспективах в нашей компании — карьерных, профессиональных, зарплатных и т.д. Обязательно отмечу, что у выпускника будет отзывчивый наставник и доброжелательный коллектив.

Также важно прояснить личные приоритеты кандидата: потребность в жилье, гибком графике работы и др. Приглашу принять участие в каком-либо корпоративном мероприятии, организую встречу с молодыми руководителями подразделения.

Александр Казанов: Это задача, требующая комплексного подхода. Прежде всего, я бы акцентировал внимание на ценностях и культуре «Российских железных дорог». Мы создаём среду, где

каждый сотрудник может развиваться, получать новые знания и навыки, вносить значимый вклад в общее дело.

Я бы также подчеркнул возможности карьерного роста и профессионального развития в компании: работа у нас — это не только зарплата, это участие в масштабных инновационных проектах, это команда единомышленников.

Кроме того, наша компания активно реализует социальную политику, направленную на поддержку сотрудников и их семей.

Особое внимание уделяется молодёжной политике. У нас есть программы стажировок, профессионального наставничества и адаптации для молодых специалистов.

Компания проводит чемпионаты профессионального мастерства, в которых сотрудники демонстрируют свои навыки и знания, обмениваются опытом. Участие в таких чемпионатах не только повышает уровень профессионализма, но и создаёт дух здоровой конкуренции и командной работы.

В конечном итоге я верю, что для многих выпускников важна не только финансовая сторона вопроса, но и возможность реализовать свой потенциал в компании со стабильной репутацией, масштабными проектами и комфортной атмосферой.

Ключевой сотрудник, опытный эксперт, написал заявление на увольнение. Какие шаги вы предпримете, чтобы его удержать?

Николай Захаров: Я бы сначала ещё раз самому себе задал вопрос: а действительно ли это ключевой для компании человек? У меня был такой опыт: одного из своих сотрудников я считал таковым, ценил его ответственность, готовность что-то предлагать. Но потом пришёл другой человек, и я понял, что отчасти ошибался.

Если человек всё же намерен уволиться, я бы сделал следующее: буквально выпи-сал бы плюсы и минусы того, что будет, если

сотрудник останется — и если он всё-таки уйдёт. Только поняв, чего больше, можно начать разговаривать. Если человек важен для компании, я бы, прежде всего, узнал, что побудило его принять решение об увольнении: режим и условия работы, заработная плата, отсутствие мотивации, может, какие-то нерешённые социальные вопросы?.. Поняв, что не устраивает, можно предлагать и обсуждать какие-то конкретные варианты.

Марина Гюнтер: Шаг 1. Поговорю с сотрудником, проясню причины такого решения. Главное — быть открытым, дать возможность человеку высказаться.

Шаг 2. В зависимости от названных причин определю, какие персональные решения я могу предложить сотруднику. Например, кадровый резерв, руководство проектом, установление надбавки и др.

Шаг 3. Подключу первого руководителя. Обычно это воспринимается сотрудниками положительно, даёт понять, что их действительно ценят. Предложу наставничество со стороны руководителя.

Шаг 4. Закреплю результат, договорюсь о дальнейших встречах. На них важно уделять внимание мотивации, давать обратную связь сотруднику, прояснять его потребности.

Если же удержать всё-таки не получилось и решение работника окончательное, то важно поблагодарить его за работу, попросить помочь подготовить преемника и сохранить с ним хорошие отношения на случай дальнейшего сотрудничества. В моей практике был случай, когда ключевой сотрудник уволился, но в дальнейшем принял решение вернуться благодаря сохранённым отношениям.

... **Александр Казанов:** Срочная встреча. Первым делом я бы организовал личную встречу с сотрудником, чтобы он мог свободно рассказать о причинах такого решения.

Выяснение причин. Высокая рабочая нагрузка, отсутствие карьерного роста, недостаточная заработная плата, что-то ещё?.. Понимание причин — ключ к поиску решения.

Классика задач для эйчаров — это привлечение и удержание работников. Можно ли выбрать инструменты для решения этой задачи, актуальные именно сегодня? Какие инструменты перестали работать?

... **Николай Захаров:** Если говорить о молодом поколении, то приоритетом для него является баланс работы и отдыха, личной жизни: трудиться 24/7 готовы далеко не все. Поэтому одним из действенных инструментов взаимодействия с молодёжью является предложение гибкого графика. В фонде мы успешно применяем этот инструмент: каждый сотрудник выбрал для себя день, когда он имеет право работать удалённо, при этом если кому-то удобно начинать рабочий день, например, в 7:30, потому что электрички свободные — пожалуйста, такой вариант тоже реален. Но, естественно, такой график не должен отрицательно влиять на эффективность работника и выполнение им своих обязанностей.

Предложение альтернатив. Если причина увольнения связана с условиями работы или карьерными возможностями, я бы предложил конкретные изменения: пересмотр зарплаты, возможность гибкого графика, дополнительные возможности для обучения и развития или даже изменение обязанностей. Я бы также обсудил с ним его карьерные цели и то, как наша компания может помочь в их достижении.

СОВРЕМЕННЫМ РАБОТНИКАМ ВАЖНО ТРУДИТЬСЯ В АТМОСФЕРЕ ПРОЗРАЧНОСТИ И ВЗАИМНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Создание плана удержания. Если сотрудника заинтересовали обсуждаемые предложения, я бы разработал совместно с ним план удержания.

Поддержка и признание. Важно показать сотруднику, что его работа ценится. Инструменты для этого — публичное признание, награды, система поощрений.

Регулярная обратная связь. Наконец, я бы предложил регулярные встречи для обсуждения его удовлетворённости работой и выполнения составленного плана. Это поможет поддерживать открытый диалог и предотвратить подобные ситуации в будущем.

Обучение — еще один «пряник», который точно приветствуется молодёжью. По своим коллегам и подчинённым также могу сказать, что если поначалу обучение и развитие не пользовались спросом, то сегодня ситуация изменилась: люди сами проявляют инициативу, ищут варианты обучения для себя.

Другим действенным инструментом, на мой взгляд, является проведение объединяющих корпоративных мероприятий: квизов, музыкальных и спортивных событий. Это эффективно сказывается на работе: где-то с юмором можно решить моменты, которые не решались в рабочей обстановке.

Ну а зарплата сейчас перестала быть таким основным эффективным инструментом удержания людей, каким была раньше; впрочем, далеко не все высоко оценивают историю и традиции, которые может предложить работодатель, эти вещи тоже работают не всегда.

... **Марина Гюнтер:** Для эйчаров сегодня привлечение и удержание персонала становится задачей со звёздочкой. Средний срок работы в одной компании сократился за последнее десятилетие с пяти до трех лет. И если раньше нас всех смущало большое количество строк в резюме кандидата, то сейчас это обычная история.

Как удержать? За 10 лет работы в HR я не нашла универсального рецепта. Всё очень индивидуально. В последнее время запросы становятся всё более кастомизированными. Это персональные карьерные маршруты, возможности для самореализации.

Перестают работать общие объявления о вакансиях — адресные, под конкретную аудиторию цепляют сильнее и вызывают больше эмоций. Универсальные KPI тоже уже не всегда мотивируют, так же как и долгосрочные бонусы за отработку N лет. Сотрудники хотят быстрых выгод, подходящих конкретно им.

Одним словом, чем больше гибкости будет в наших подходах, тем выше шансы на пополнение команды талантливыми сотрудниками.

... **Александр Казанов:** Гибкие условия. Многие ценят возможность удалённой работы. Предоставление таких условий помогает привлекать тех, кто ищет баланс между работой и личной жизнью.

Ваше ключевое правило в построении эффективной и гармоничной коммуникации с работниками?

... **Николай Захаров:** Коллектив должен быть семьёй. Что это значит? Мы стараемся помочь друг другу, а не просто выполнить свою работу. Это крепкая, хорошая, порядочная семья. И, что тут важно, как, собственно, и в настоящей семье: если у тебя беда какая-то, проблема — не скрывай её, не доводи до того, что она взорвётся и всем будет плохо. Что-то не так? Зайди — решим, обсудим.

КОММУНИКАЦИЯ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГ — ОСНОВА ДОВЕРИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВА В КОЛЛЕКТИВЕ

Комфортное рабочее место. Если невозможно предоставить сотруднику гибкий рабочий график, то на первое место выходит организация рабочего места на предприятии.

Программы здорового образа жизни. Компании, которые предлагают программы по поддержке здоровья, физического благополучия и улучшения общего качества жизни сотрудников, становятся более привлекательными для потенциальных кандидатов.

Построение доверия. В эпоху неопределённости и многозадачности невозможно выстраивать эффективную работу без слаженной команды. Важно чувствовать людей вокруг себя, не только управлять нагрузкой, но и устраивать перезагрузки. Современным сотрудникам ценно работать в атмосфере прозрачности, человечности и обоюдной ответственности.

Перестают работать обязательные требования к образованию. В эпоху свободного и дистанционного обучения всё больше людей учатся онлайн или на ускоренных курсах, параллельно работая в различных проектах, они набираются необходимого опыта. В будущем обязательные требования к наличию классического высшего образования останутся только в уникальных профессиональных сферах: медицина, техника, наука и т. д.

Сегодня как никогда важен индивидуальный подход, при этом если компания не уделяет внимания своей культуре или не соответствует заявляемым ценностям, это может привести к высокому уровню текучести кадров.

... **Александр Казанов:** Открытость и честность. Я верю, что создание атмосферы доверия и взаимопонимания является основой успешного взаимодействия.

Важно быть открытым к диалогу и готовым выслушать мнения, идеи и даже критику сотрудников. Это означает, что каждый голос имеет значение и способствует формированию

культуры, где сотрудники чувствуют себя комфортно, делясь своими мыслями и идеями. Честность помогает избежать недопонимания и слухов, укрепляет доверие между руководством и сотрудниками.

Отдельно я бы выделил эмпатию, способность понимать потребности и эмоции сотрудников. Эмпатичный подход помогает наладить более глубокие связи с командой и способствует созданию поддерживающей рабочей среды.

Какой бы метафорой вы описали вашу работу с людьми? Какова, по вашему мнению, главная цель HR?

... **Николай Захаров:** Я бы назвал такие понятия, как доверие, порядочность и уважение. Я стараюсь следовать им и жду того же от коллектива. Что такое доверие? Если я попросил, то не сомневаюсь, что сотрудник сделает, а если не сделает, то честно скажет, почему не получается.

Порядочность: задачи или вопрос будут решены именно так, как мы изначально договаривались с сотрудником, а если по ходу работы возникнут какие-то нюансы, то мы открыто всё обсудим.

Главная цель HR — найти баланс между руководителем и сотрудником, баланс интересов, социальных условий, которые бы в полной мере удовлетворяли обе стороны. Человеку хотелось бы работать — я, как руководитель, должен создать условия: предоставлять больше свободы и возможностей, позволять принимать решения самостоятельно (естественно, с учётом компетенций сотрудника и его должностной инструкции), не быть зажатым.

... **Марина Гонтер:** В детстве я мечтала быть врачом. Сейчас я работаю в HR. Казалось бы, очень разные профессии, но это лишь на первый взгляд. На самом деле они очень похожи — обе про людей.

Как и хороший врач, HR должен уметь диагностировать (соцопросы, аналитика), лечить (обучение, подбор, ротация, организационные изменения) и профилировать (мотивация, обратная связь, корпоративная культура) сотрудников и коллектив в целом. Ну а главная цель HR, на мой взгляд, в том, чтобы организовать работу команды (организма) наилучшим образом для достижения бизнес-целей компании.

... **Александр Казанов:** Я бы описал свою работу с людьми метафорой спортивной команды. В этой команде каждый игрок — уникальный сотрудник, а моя задача как тренера создать условия для их максимального раскрытия и достижения общих целей.

В КОЛЛЕКТИВЕ, КАК В СЕМЬЕ: ЕСЛИ У ТЕБЯ КАКАЯ-ТО ПРОБЛЕМА, НЕ СКРЫВАЙ ЕЁ

В спортивной команде есть разные позиции: нападающие, защитники, вратари и т. д. Каждый игрок имеет свои сильные стороны и роли. Я стремлюсь понять, в чём каждый из сотрудников наиболее силен, распределяя роли так, чтобы команда работала как единое целое.

Также важно планирование и определение целей, чтобы мы могли действовать слаженно и эффективно в любых условиях. Это включает в себя анализ ситуации и адаптацию к изменениям в каждой «игре».

И в каждой спортивной команде важно поддерживать друг друга в трудные моменты. Поэтому я стараюсь создать атмосферу доверия, где каждый может рассчитывать на поддержку коллег.

Главная цель HR сегодня — обеспечить компанию квалифицированными мотивированными сотрудниками и создать благоприятную рабочую среду, которая позволит им раскрыть свой потенциал, будет способствовать достижению целей компании. Но ещё я бы отметил, что HR должен быть готов к изменениям в бизнес-среде и помогать организации адаптироваться к новым условиям, будь то внедрение новых технологий, изменение структуры или культурные трансформации. 📖

МЫ ЖДЁМ ТЕБЯ



Гарантированное трудоустройство



Получение профессии



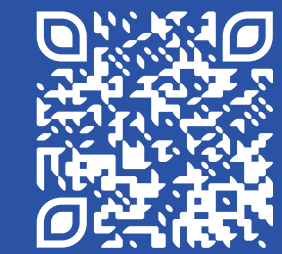
Оплачиваемая практика



Стипендии от компании



НА ЦЕЛЕВОМ ОБУЧЕНИИ ОТ РЖД



ЗАПОЛНИ АНКЕТУ на Карьерном портале РЖД



О НУЖНОМ – ИЗ ПРОВЕРЕННЫХ ИСТОЧНИКОВ

В этом году открытый образовательный проект «Знания. Экспресс» отмечает пятилетие. Его спикерами стали десятки экспертов. Мы же предлагаем подборку телеграм-каналов некоторых из них, но с разнообразной палитрой тем: коммуникации, критическое мышление и манипуляции, речевой интеллект, китайский язык и БРИКС.



КИРИЛЛ БАБАЕВ

Кирилл Бабаев, профессор, доктор филологических наук, возглавляет Институт Китая и современной Азии РАН. Телеграм-канал института — современное медиа, рассказывающее о научных конференциях и дискуссиях, новых выпусках подкастов и дайджестов. Сотрудники института делятся своей экспертизой, выступая спикерами по ключевым международным темам. Сегодня это крупнейший телеграм-канал академического института в России, полезный всем, кто отслеживает динамику развития отношений России и мира с Азией вообще и Китаем в частности.



НИКИТА НЕПРЯХИН

Телеграм-канал Никиты Непряхина, эксперта в теме критического мышления, аргументации, убеждения и противодействия манипуляциям, — это без преувеличения кладёшь полезной информации: конкретные ситуации, например разбор видов манипуляций и примеры того, как им можно противостоять, «отыгрывать» и возвращать. Грамотная и сильная речь, понимание того, что язык — наш главный инструмент коммуникации. Этой и другим не менее важным темам посвящены многие публикации в канале.



АННА КУЗИНА

Телеграм-канал Анны Кузиной, чемпионки мира по китайскому языку, будет интересен тем, кто всерьёз задумывается над его изучением: здесь практические советы, ответы на вопросы о том, с чего начать, какие ошибки неизбежны и стоит ли их бояться. Анна проводит бесплатные открытые мастер-классы, благодаря которым можно понять, что ждёт тех, кто готов пуститься в длинный путь изучения китайского языка.



АЛЕКСЕЙ СЛОБОДЯНЮК

Телеграм-канал Алексея Слободянюка, писателя и бизнес-тренера, эксперта в области развития речевого интеллекта, уверенно-го, что хорошая речь способствует построению карьеры. При этом качество нашей речи, по мнению автора канала, зависит не только от произношения, артикуляции и наличия в ней метафор, но и от логики построения, умения чётко доносить свои мысли. Кроме того, развитие речи синонимично развитию личности, поэтому канал будет интересен всем, кому близок такой подход.



НИНА ЗВЕРЕВА

Телеграм-канал Нины Зверевой, эксперта в сфере коммуникаций и ораторского искусства, работающего с командами и топ-менеджерами крупнейших российских компаний: «Сбер», Альфа-Банк, Росатом, МТС, X5 Group и т.д. В канале — микс личных постов, выдержки из книг и интервью, много контента, поданного в формате вопросов и ответов, а также лайфхаки о том, как строить отношения в семье и на работе.



ДМИТРИЙ СЕНДЕРОВ

Телеграм-канал Дмитрия Сендерова, профессора РАНХиГС, автора книг и учебников по теории и практике рекламы и маркетинга, в портфолио которого более 700 реализованных стратегий для крупнейших брендов. В канале регулярно публикуются рекламные ролики и их краткий анализ: что с ними не так? Почему не «залетели»? А если всё так и есть миллионы просмотров, то благодаря чему?

#1(12) 2025



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. ВремяВызовыРешения»

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

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

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

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

E-mail: oks_o@curzd.ru

Руководитель проекта: Светлана Романова

Руководитель редакции: Татьяна Бендюк

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

Подписано в печать: 08.09.2025

Тираж: 1000 экз. Свободная цена

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

Свидетельство о регистрации СМИ:

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

Издатель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Отпечатано в типографии «Вариант» (ИП Ваганов С.А.), 454010, г. Челябинск, Копейское шоссе, 48, корпус 5
Тел. 8 (351) 723-09-09
E-mail: variant74@bk.ru
Заказ № 1076

16+