

HR

ПАРТНЕР

Время Вызовы Решения

ПЕРЕ СБОРКА ОБРАЗОВ ВАННΙΑ

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,
заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»:
о развитии, обучении
и наставничестве в компании
стр. 6

Эволюция образования:
как госпрограммы учитывают
запрос и потребности
работодателей/бизнеса
стр. 14 и 16

ПАВЕЛ ГОНТАРЕВ, VK:
сотрудничество с РЖД
и новые реалии
ИТ-сферы в России
стр. 21

ЕВГЕНИЙ ЧАРКИН,
заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»:
как цифровые сервисы компании
меняют её образ
стр. 24

Корпоративные
университеты России:
баланс между бизнесом,
HR и сотрудниками
стр. 36

Аналитика hh.ru:
в сверхновой реальности
стр. 50

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД

**Корпоративный университет РЖД —
современная корпоративная бизнес-школа.**

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

ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ МИРА — 2021*

200 +
очных
и дистанционных
образовательных
программ

600 000 +
выпускников**

universitetrzd.ru
curzd
УниверситетРЖД

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

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

ОНЛАЙН-ПОРТФОЛИО ПРОГРАММ



* — Корпоративный университет РЖД в 2021 году взял золото конкурса Всемирного совета корпоративных университетов GlobalCCU Awards, выиграв в номинации «Лучший корпоративный университет мира» (Best Overall Corporate University), и является действующим мировым лидером корпоративного обучения [конкурс проводится раз в два года]

** — с момента основания Университета в 2010 году

ОТ РЕДАКЦИИ

Ежегодно орфографические словари мира пополняются новыми словами, которые приходят прямо из нашей жизни, из новостной повестки. Каждый из нас может составить перечень таких слов — для этого не нужно быть экспертом-филологом.

Каким бы ни получился ваш личный список новых слов, наверняка большая их часть будет связана с изменениями, которые очень динамично приходят в нашу жизнь. И действительно, динамика жизни сегодня требует иного подхода к целям и задачам, требует открытости, инновативности и умения принимать нестандартные решения. При этом она отнюдь не отменяет и не ставит под сомнение наличие чётко выверенной стратегии в её классическом понимании.

Эта же динамика диктует новые требования к развитию и обучению, к личным качествам руководителей, к знаниям и навыкам, ко всему, что принято связывать с компетенциями.

Так родилась главная тема этого номера — «Пересборка образования»: изменения сегодня идут и в этой сфере, причём масштаб их как никогда значителен, ведь трансформация затрагивает все уровни системы. Это подтверждает множество федеральных проектов, в том числе «Приоритет - 2030» и «Профессионалитет», в которые вовлечён бизнес как работодатель и вместе с этим как сторона, заинтересованная в конкретных разработках, востребованных в любом секторе экономики и прежде всего — в производственных и технологических областях. Безусловно, «Российские железные дороги», являясь одним из драйверов развития экономики страны, активно участвуют в этих проектах.

При этом, будучи системообразующей компанией для транспортной отрасли, РЖД развивают и отраслевую образовательную экосистему: колледжи и вузы, обучение внутри компании, корпоративное бизнес-образование, возможность непрерывного саморазвития благодаря внедрению различных современных форматов — всё это является фундаментом для выстраивания стратегии компании. О приоритетах и проактивном подходе к развитию системы обучения и отраслевого образования, о необходимости решения задачи по формированию технологического суверенитета говорит в своём обращении к читателям журнала Олег Белозёров, глава РЖД.

Тему развития корпоративного и отраслевого образования, механизмов создания уникальной среды взаимодействия с вузами продолжают Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД», и Сергей Саратов, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД».

Принцип, в основе которого — польза и помощь бизнесу, работа с его запросами, в равной степени касается всех учебных заведений, но особая роль здесь принадлежит корпоративным университетам и академиям, чья задача —

помощь в реализации стратегии компаний, внутри контура которых они находятся. О том, какие задачи, поставленные своими учредителями, сегодня решают корпоративные бизнес-школы, рассказывают представители крупнейших российских компаний в обзоре, сформированном по результатам Первого форума корпоративных университетов России.

Как с этими задачами справляется Корпоративный университет РЖД и каким инструментарием, технологиями и методиками обладает бизнес-школа одной из крупнейших транспортных компаний мира, — в ещё одном материале этого номера. Казахские коллеги РЖД — компания «КТЖ» — также поделились своими особенностями взаимодействия между стейкхолдером и HR-Академией, новшествами и логикой корпоративного обучения.

HR-аналитика этого номера сконцентрирована в исследовании hh.ru, посвящённом изменениям, трендам и трудностям рынка труда в России.

Цифровизация — тема, ставшая традиционной для журнала. О реализации задач цифровой трансформации в холдинге «РЖД» рассказывает Евгений Чаркин, заместитель генерального директора ОАО «РЖД». О том, какие задачи компания решает в рамках «цифрового партнёрства» с VK, а также о новых реалиях российской ИТ-отрасли, в интервью журналу рассказал Павел Гонтарев, управляющий директор VK Tech.

Друзья, мы уверены, что новый номер журнала «HR-Партнер» поможет вам лучше ориентироваться в вопросах развития и обучения, глубже понимать те процессы, которые идут в этих сферах, и оставаться эффективными сегодня и завтра.



ИНТЕРЕСНОГО ВАМ ЧТЕНИЯ!

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

04

ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**Олег Белозёров,**
генеральный директор — председатель
правления ОАО «РЖД»:«Наша ключевая цель — создание
в компании среды, мотивирующей на новые
достижения, на уникальные проекты»

06

ИДЕОЛОГИЯ**Дмитрий Шаханов,**
заместитель генерального директора
ОАО «РЖД»:«У нас есть все инструменты
и возможности, чтобы каждый работник
компании мог раскрыть свой потенциал»

08

АКТУАЛЬНОЕ**Сергей Саратов,**
начальник Департамента ОАО «РЖД»:«Находить время на обучение
и развитие»

14

**Высшее образование в России —
в «ПРИОРИТЕТе-2030»**

16

Наталия Золотарева,
руководитель Института развития
профессионального образования:
«Профессионалитет позволяет привлечь
потенциального работодателя на всех
этапах подготовки кадров и принципиально
меняет подход к управлению колледжами —
вместо регионального оно становится
отраслевым»

24

Евгений Чаркин,
заместитель генерального директора
ОАО «РЖД»:«Наши цифровые сервисы меняют образ
компании в сознании людей»

21

ИНТЕРВЬЮ**Павел Гонтарев,**
управляющий директор VK Tech:«Для VK приоритетная задача — создание
универсальных доступных продуктов,
которые помогут бизнесу любого масштаба»

30

ТРЕНДЫ**Александр Збарский,**
заместитель начальника Департамента
управления персоналом ОАО «РЖД»:
«Мы синхронизировали наши подходы —
то, что происходит в компании, с тем,
что должно происходить в вузах»

44

Корпоративный университет РЖД:
адаптировать тренды и работать
на опережение

34

ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ**Волонтёрство в РЖД:**
истории доброты и неравнодушия

36

ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ**Корпоративные университеты России:**
выстраивая баланс между бизнесом,
HR-блоком и сотрудниками

50

HR-ЭКСПЕРТИЗА**Аналитика рынка труда и прогнозы:**
чего ждать от сверхновой реальности?

54

ЗНАНИЯ.LIVE**Владимир Кривцов,**
заместитель начальника Департамента
корпоративных финансов ОАО «РЖД»:
«Когда человек понимает, что от него зависит
результат всей команды, он начинает по-
другому мыслить»

60

**HR-ПРАКТИКА.
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ****HR-Академия «Казахстанских железных
дорог» — кузница управленцев изменениями**

64

БИБЛИОТЕКА
Выбор экспертовПЕРЕ
СБОРКА
ОБРАЗОВАНИЯ

ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР —
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ
ОАО «РЖД»:

НАША КЛЮЧЕВАЯ
ЦЕЛЬ — СОЗДАНИЕ
В КОМПАНИИ СРЕДЫ,
МОТИВИРУЮЩЕЙ
НА НОВЫЕ
ДОСТИЖЕНИЯ,
НА УНИКАЛЬНЫЕ
ПРОЕКТЫ



@fanjianhua/freepik

Железные дороги всегда являлись и будут являться локомотивом экономики страны. Такова наша историческая роль. Именно поэтому национальные цели стратегического развития России в области цифровой трансформации, создания комфортной и безопасной среды, эффективно-го труда, самореализации и развития талантов и, конечно, здоровья и благополучия людей столь тесно связаны с работой железнодорожного транспорта, со всем тем множеством процессов, которые обеспечивает наша компания.

Наш вклад в достижение этих целей — это масштабные проекты, которые мы реализуем, внедряя проактивный подход к развитию железнодорожной отрасли. Железные дороги задают ритм экономике страны, обеспечивают перевозки мощнейших потоков пассажиров и грузов, повышают качество и эффективность перевозочного процесса, развивают транспортную систему мегаполисов, внедряют современные логистические и цифровые технологии. А реалии современного мира сформировали ещё одну стратегически важную цель — достижение технологической независимости.

Решение этих задач, стоящих перед РЖД как перед крупнейшим работодателем России, невозможно без профессионалов своего дела, без работы талантливых, увлечённых и мотивированных людей. Этим задачам служит уникальная система обучения и развития, выстроенная в нашей отрасли, — от дошкольных и школьных учреждений, детских железных дорог до сети учебных профессиональных центров, отраслевых техникумов, колледжей и вузов.

Новые технологии, цифровизация, изменения в логистике — всё это не даёт нам стоять на месте: мы понимаем,

НАШ ОПЫТ, КУЛЬТУРА
И ИСТОРИЯ, УМНОЖЕННЫЕ
НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
И САМООТДАЧУ, ЯВЛЯЮТСЯ
ТЕМ ФУНДАМЕНТОМ,
БЛАГОДАРЯ КОТОРОМУ
ЦЕЛИ БУДУТ ДОСТИГНУТЫ,
А ЗАДАЧИ — РЕШЕНЫ

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ
МЫ УДЕЛЯЕМ КОНЦЕПЦИИ
НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ,
ВЕДЬ СЕГОДНЯ ОБРАЗОВАНИЕ
НЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ
С ПОЛУЧЕНИЕМ ДИПЛОМА

что в сфере обучения и развития нужна ещё большая динамика, нам нужно работать на опережение. Совместно с Минтрансом России мы трансформируем отраслевые вузы в современные университетские комплексы, обеспечиваем их участие в федеральных программах, даём возможности преподавателям и студентам не останавливаться в своём образовании, расширять горизонты и получать новые навыки.

Особое внимание мы уделяем концепции непрерывного обучения — и это не дань моде, а необходимость, ведь сегодня образование не заканчивается с получением диплома. Для этого мы реализуем форматы открытого обучения — у каждого работника компании есть возможность постоянного саморазвития, а наши центры подготовки и развития рабочих — это не только повышение квалификации, но и возможность получить новую профессию. Одним из важнейших элементов в реализации концепции непрерывного обучения является и Корпоративный университет РЖД, реализующий программы бизнес-обучения, благодаря которым руководители всех уровней не только развивают свои управленческие компетенции, но и учатся быть на шаг впереди, считывать тренды будущего.

Масштабные задачи требуют масштабных решений, и за каждым из них стоят люди. Наша ключевая цель — создание среды, которая мотивирует на новые профессиональные достижения, на уникальные проекты, делая тем самым компанию привлекательной для талантливых и инициативных работников, для молодёжи. Работы много, но наш опыт, железнодорожная культура и история, умноженные на профессионализм и самоотдачу, являются тем фундаментом, благодаря которому цели будут достигнуты, а задачи — решены. HR

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

«У НАС ЕСТЬ ВСЕ
ИНСТРУМЕНТЫ
И ВОЗМОЖНОСТИ,
ЧТОБЫ КАЖДЫЙ
РАБОТНИК КОМПАНИИ
МОГ РАСКРЫТЬ СВОЙ
ПОТЕНЦИАЛ»

В ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЛЮБОЙ КОМПАНИИ ВСЕГДА
СТОИТ ЧЕЛОВЕК. ИМЕННО
В ЭТОМ КОНТЕКСТЕ
МЫ ПОНИМАЕМ ТЕРМИН
«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ»:
ЛЮДИ – НАША ГЛАВНАЯ
ЦЕННОСТЬ. ОТ УРОВНЯ
ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ЗНАНИЙ, УМЕНИЯ
ПРИМЕНЯТЬ И ПЕРЕДАВАТЬ
ИХ ЗАВИСИТ УСПЕХ
КОМПАНИИ.

Для социально-кадрового блока РЖД знаковым является то, что 2023 год объявлен в России Годом педагога и наставника — именно эти люди в нашей компании отвечают за личностное и профессиональное развитие. Уже на протяжении нескольких лет мы вручаем корпоративную награду за развитие отраслевого образования — наградной знак имени Владимира Соболевского, легендарного ректора Петербургского государственного университета путей сообщения, посвятившего вузу более 50 лет. Чествовать тех, кто вкладывает всего себя в дело образования и обучения, поддерживать их и развивать, наконец, повышать значимость и статус профессии преподавателя — одна из наших важнейших задач. Для железнодорожников, для компании это

многолетняя традиция, благодаря которой мы снова и снова говорим спасибо нашим учителям и наставникам.



Безусловно, мы готовы делиться накопленным педагогическим опытом и системно работать на федеральном уровне в рамках Года педагога и наставника на наших образовательных площадках. Кроме того, в наших планах провести в октябре этого года Всероссийскую конференцию педагогических работников.

У нас выстроена масштабная система образования, которая начинается с корпоративных детских садов и опорных школ РЖД. Суммарно в них учатся более 24 тысяч детей по всей стране, тысячи ребят каждый год становятся воспитанниками «Детских железных дорог», где знакомятся с основами большинства железнодорожных специальностей, определяются с выбором будущей профессии. Общее количество сотрудников, занятых в детских садах и школах компании, на детских железных дорогах и в учебных центрах — более 5 тысяч человек.

«Российские железные дороги» — это почти один миллион сотрудников и больше тысячи профессий. Каждый работник компании может повышать свой профессиональный уровень — мы создаём для этого максимум возможностей, развивая собственные образовательные форматы. Ежегодно более 100 тысяч руководителей и специалистов проходят обучение по программам Корпоративного университета РЖД, являющегося одной из ведущих бизнес-школ мира: сегодня в портфеле университета более 250 программ — от универсальных, таких как корпоративный MBA, стратегические сессии, семинары и форумы, до специализированных — по ключевым направлениям работы РЖД.

**УЖЕ ДВА ГОДА «РОССИЙСКИЕ
ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» ПРОВОДЯТ
КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ПЕДАГОГ
РЖД». ЕГО ЗАДАЧА — ПОВЫСИТЬ
ПРЕСТИЖ ПРОФЕССИИ,
ВЫЯВИТЬ И ПОДДЕРЖАТЬ
ЛУЧШИХ ВОСПИТАТЕЛЕЙ,
УЧИТЕЛЕЙ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ,
СПОСОБСТВОВАТЬ
РАСПРОСТРАНЕНИЮ ПЕРЕДОВОГО
ОПЫТА, НАКОПЛЕННОГО
В ОТРАСЛЕВЫХ УЧЕБНЫХ
ЗАВЕДЕНИЯХ**

**РЖД организуют отдельные
тематические треки для школьников
и студентов в проектах:**

- ✓ «Большая перемена»
- ✓ «Твой Ход»
- ✓ «Я — профессионал»
- ✓ «Моя страна — Моя Россия» и др.

**Профильные смены для подростков
проводятся на базе:**

- ✓ детского центра «Артек»
- ✓ детского центра «Смена»
- ✓ детского центра «Океан»
- ✓ образовательного центра «Сириус»

**Мероприятия для школьников
и студентов проводятся совместно:**

- ✓ с Обществом «Знание»
- ✓ с Российским движением школьников
- ✓ с Российским движением детей и молодёжи

Нам удалось сохранить и придать современное звучание наставничеству, ставшему важной частью нашего производственного процесса: сегодня более 77 тысяч наставников (каждый восьмой работник компании) делятся своими знаниями и опытом на всех уровнях — от линейного до топ-менеджмента компании. Помимо традиционных форм работы ещё в 2020 году мы разработали и внедрили на Сервисном портале работника ОАО «РЖД» цифровой формат корпоративного наставничества, позволяющий обмениваться опытом коллегам, между которыми могут быть тысячи километров.

На 2023 год запланирован целый ряд мероприятий, участниками которых станут железнодорожники-наставники: это обучающие и образовательные проекты, отбор в программу «Управленческое наставничество», участие наставников в XV Слёте молодёжи ОАО «РЖД», Форум наставников проекта «Профессионалитет» и многое другое.

Наступивший Год педагога и наставника — это ещё один стимул для нас, чтобы поддерживать и развивать образовательные процессы в масштабах всей компании, являющейся самым крупным работодателем России. Мы уверены, что для достижения успеха как в ежедневных делах, так и в больших проектах, нужно помогать каждому работнику максимально раскрыть его потенциал — и у нас для этого есть все необходимые инструменты и возможности. **HR**

СЕРГЕЙ САРАТОВ

НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОАО «РЖД»:

НАХОДИТЬ ВРЕМЯ
НА ОБУЧЕНИЕ
И РАЗВИТИЕ

ЭКОСИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ОАО «РЖД», ВКЛЮЧАЮЩАЯ В СЕБЯ НЕ ТОЛЬКО КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ, НО И ОТРАСЛЕВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, — ЭТО МАСШТАБНЫЙ МЕХАНИЗМ, В КОТОРОМ ЕСТЬ МЕСТО КАК МНОГОЛЕТНИМ ТРАДИЦИЯМ, ТАК И НОВАТОРСКОМУ ПОДХОДУ. О ТОМ, КАК ОНА РАЗВИВАЕТСЯ СЕГОДНЯ И КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОСТА И РАЗВИТИЯ ПРЕДЛАГАЕТ СВОИМ НЫНЕШНИМ И БУДУЩИМ РАБОТНИКАМ, — В ИНТЕРВЬЮ СЕРГЕЯ САРАТОВА, НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД».

— Сергей, какие принципы сегодня лежат в основе обучения и развития работников в ОАО «РЖД»?

— Таких принципов несколько, и первый из них — это компетентностный подход. Для нас важно развитие компетенций работника, мы даём ему не только то, что необходимо для выполнения профессиональных обязанностей, но и то, что понадобится для развития, например, цифровой грамотности или метанавыков. Учебный контент формируется по тем темам и направлениям, которые нужны работнику или учитывают появление новых технологий и задач у подразделения или компании в целом.

Второй принцип — это системность и непрерывность развития. Обучение в компании — это не разовая акция, работник должен учиться на протяжении всей своей профессиональной карьеры.



И наконец, третий принцип — доступность. Каждый руководитель и сотрудник должен получать на безвозмездной основе то, что ему нужно для выполнения его рабочих и профессиональных задач. Для этого в компании созданы все условия: Корпоративный университет РЖД предлагает различные форматы обучения, есть курсы в Системе дистанционного обучения (СДО), развивается система наставничества и конкурсов профмастерства — всё максимально открыто и вместе с этим доступно.

— Какие ресурсы использует компания, чтобы система непрерывного развития работала эффективно?

— Для каждой категории работников есть свои образовательные ресурсы и площадки. Для рабочих — это учебные центры и система наставничества; для руководителей и специалистов — наш Корпоративный университет, отраслевые вузы, внешние эксперты и провайдеры. Если говорить о цифрах, то ежегодно обучение и развитие проходят более 200 тысяч руководителей и специалистов компании, а также свыше 185 тысяч рабочих и служащих.

— Сергей, вы упомянули компетентностный подход. Расскажите, по каким компетенциям выстраивается обучение в компании?

— Есть несколько вариантов их группировки, я бы выделил профессиональные, управленческие (корпоративные) и цифровые компетенции. Кроме того, существуют так называемые сквозные компетенции, находящиеся внутри других, например, умение правильно коммуницировать и донести свою точку зрения — эта управленческая компетенция является по своей сути универсальной, то есть нужной каждому человеку вне зависимости от его должности. Таковыми являются и цифровые навыки, так как цифровая трансформация затрагивает каждого человека, каждого работника.

МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ

— Давайте поговорим о профессиональных компетенциях, фундамент которых закладывается ещё во время обучения в вузе или в колледже. А что компания может предложить для их развития?

— Можно много говорить о профессионализме, но что мы вкладываем в его понимание? На мой взгляд, если нет чёткого алгоритма и системы взращивания — это всё пустые слова, поэтому, говоря о профессионализме, мы опира-



Омский государственный университет путей сообщения

емся на четыре ключевых момента. Первый — это наличие конкретных требований, что именно должен знать и уметь тот или иной специалист на своей позиции. Второй — оценка его компетенций. Мы должны их замерить, чтобы оценить уровень соответствия. Третий — обучение: необходимо иметь инструментарий для развития западающих компетенций. И четвёртый — проверка практических навыков. По каждому из этих блоков мы системно и методично работаем.

Если говорить про требования, то для всех основных железнодорожных профессий у нас разработаны чёткие и понятные критерии, они сведены в Модель корпоративных компетенций, в среднем каждая профессия насчитывает порядка 15 — 25 критериев. Но даже это довольно укрупнённый подход, поэтому каждая компетенция разбивается на определённые индикаторы, то есть действия, которые работник должен знать. Под каждый индикатор формируется пул вопросов, с помощью которых оценивается уровень знаний. Таким образом, мы получаем систему, в которой чётко описана каждая должность и инструментарий её оценки. За более чем два года 515 тысяч работников прошли процедуру оценки по этой системе, для нас это действительно большой шаг вперёд, мы охватили около 80% работников. Результаты оцифрованы, это даёт нам возможность точно проводить обучение по западающим индикаторам и компетенциям.

— Результат оценки — что он даёт работнику?

— Это своего рода мотивация к дальнейшему развитию. Мы знакомим сотрудника с результатами оценки, и у него есть несколько треков, как действовать дальше. Во-первых, есть СДО, где выложены различные курсы, увязанные с компетенциями, — и работник может их пройти и «подтянуть» западающие навыки. Во-вторых, если отклонения от целевого состояния значительные, работник может быть направлен в учебный центр, методику этого процесса мы сейчас активно прорабатываем. Ещё один вариант — воспользоваться проектом «Час знаний», изучив электронные курсы по нужной теме.

Нужно понимать, что такая оценка — это не аттестация, это возможность самому человеку и его руководителю увидеть зоны развития, а дальше стоит задача «подтянуть» компетенции. Если мы серьёзно занимаемся профессиональным развитием,

нам не обойтись без знаний о том, каким критериям нужно соответствовать, а для этого необходимо иметь шкалу и метрику, уметь оценивать, проверять умения на практике и развивать.

— **Какую роль играют учебные центры РЖД в развитии профессиональных компетенций и какими обучающими возможностями они обладают?**

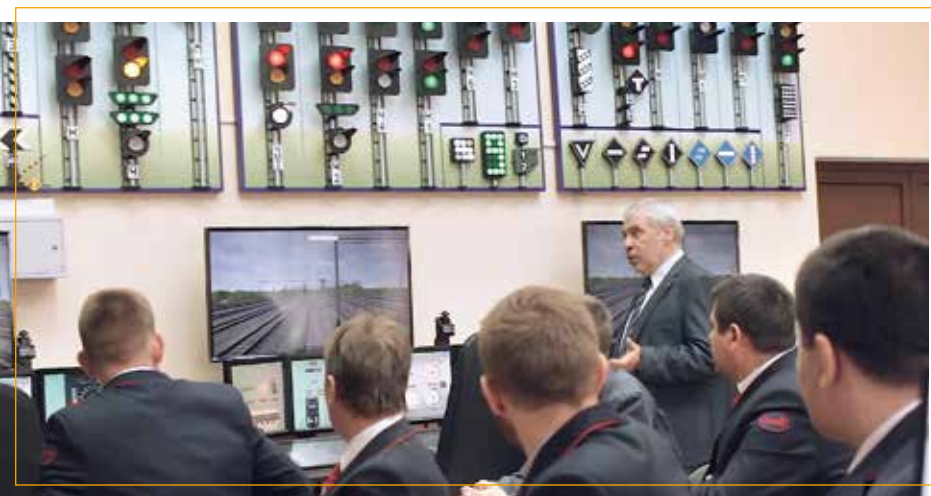
— Это самая большая корпоративная сеть образовательных заведений, где обучают рабочих — 67 подразделений по всей стране. Мы готовим специалистов по более чем 100 железнодорожным профессиям.

Уникальность наших учебных центров состоит в том, что мы сами готовим необходимых нам профессионалов. Мы могли бы брать их со стороны, но, во-первых, сразу возникает вопрос к уровню подготовки, а во-вторых, мы создали учебную стандартизированную программу, чтобы гарантированно знать, что в любой точке России — от Калининграда до Владивостока — компания даёт работникам один нужный нам уровень знаний.

Наша сильная сторона в том, что компания бесплатно обучает людей с нуля, мы платим стипендию и гарантируем трудоустройство. Это особенно важно для удалённых населённых пунктов: люди за месяц могут получить профессию и быть уверенными, что у них будет работа.

Преподаватели учебных центров, как правило, в прошлом сами железнодорожники и являются экспертами в своих дисциплинах, а это и есть практикоориентированный подход: производитель, имеющий педагогические навыки, учит по своему направлению. При этом учебные программы ежегодно пересматриваются с учётом появления новых технологий, и эти новшества учитываются при их разработке.

Ну и, конечно, ещё одно важное преимущество наших учебных центров — их инфраструктура. Это учебные полигоны и тренажёры, лаборатории для отработки практических навыков, наличие VR и адаптивных технологий, без которых не обойтись, когда нет возможности отработать навыки в реальных условиях, например, если речь идёт о работе под электрическим напряжением.



Пресненское подразделение Московского учебного центра профессиональных квалификаций

РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОВЛЕЧЁН В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ СВОИХ ПОДЧИНЁННЫХ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

— **Есть какие-то новые проекты, направленные на развитие профессиональных компетенций?**

— Есть целый комплекс проектов, направленный на развитие именно этого блока компетенций, в первую очередь это «Час знаний», профессиональное наставничество и чемпионаты профмастерства.

Проект «Час знаний» стартовал в 2021 году. Его суть в том, что мы даём работнику час рабочего времени на дистанционное изучение материала, который необходимо знать для выполнения трудовых обязанностей. На сегодняшний день разработано более 500 курсов в направлении «Час знаний».

К проекту присоединились уже 13 филиалов: более 200 тысяч работников вовлечены в обучение через этот проект. Поскольку курсы разрабатываются под конкретные модели профессиональных компетенций, мы рассчитываем, что в перспективе количество участников проекта превысит 400 тысяч человек. Важно, чтобы руководители были вовлечены в процесс обучения своих подчинённых и личным примером показывали важность обучения.

Что касается **профнаставничества**, то на железной дороге оно исторически было очень развито, ведь когда приходит молодой специалист, например, в управление перевозками, это всегда колоссальная ответственность, это жизни пассажиров, поэтому рядом с ним всегда находится опытный работник, наставник, который в течение определённого времени контролирует его работу. Так было всегда, но с прошлого года мы решили усовершенствовать эту систему.

Для начала мы определили, работники каких должностей должны пройти этап наставничества и какие навыки нужно освоить. Обучить всему за короткий период невозможно, нужно сфокусироваться на критически важных навыках — их мы и зафиксировали для каждой должности. При этом мы ушли от жёстких требований к тому, каким образом каждый навык должен

быть передан — это уже искусство наставника. Конечно, существуют определённые требования к самим наставникам, так как далеко не каждый профессионал своего дела может передавать знания другим, это подвластно не всем. То, насколько работник освоил практические навыки, мы видим во время демодня, когда наставляемый в реальных условиях демонстрирует экспертной комиссии свою готовность к самостоятельной работе.

Сегодня в этом проекте на этапе пилота участвуют семь производственных филиалов по 27 должностям, причём сами наставники отмечают, что благодаря нововведениям удалось уйти от лишних отчётов и бюрократии.

И ещё один проект, которым мы по-настоящему живём, — это **Чемпионат профессионалов РЖД**. Скажу честно, начиналось всё непросто, потому что исторически в каждом филиале были свои аналогичные конкурсы под названием «Лучшие по профессии», а к новому нужно было ещё привыкнуть.

— **Почему решили уйти от известного всем формата?**

— Дело в том, что чемпионат профессионалов базируется на методике, которая принципиально отличается от того, что было раньше — в нём нет теории, проверяются только практические навыки: можешь ли ты сделать конкретную операцию, выполнить определённые функции, работать в нестандартных ситуациях. Мы не проверяем знания тестами — мы в реальных условиях проверяем, что человек умеет делать.

Ежегодно в рамках чемпионата в основных производственных филиалах проводится порядка 130 конкурсов, и уже более 9 тысяч человек вовлечены в этот проект. В 2023 году мы планируем провести масштабный финал Корпоративного чемпионата в Екатеринбурге. Это будет уникальное событие, где на четырёх площадках свои силы проверят более 1,5 тысячи участников по 50 профессиям. Для себя мы называем эти соревнования олимпиадой железнодорожников: продлятся они пять дней и помимо сорев-

ОЦЕНКА — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТНИКУ УВИДЕТЬ СВОИ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ



Томский техникум железнодорожного транспорта

новательной части железнодорожники будут задействованы в спортивных и творческих мероприятиях — получится самая настоящая олимпийская деревня.

— **Для железнодорожников рабочих профессий такое событие станет особенно важным.**

— Конечно. Компания ценит и считает основным активом именно представителей рабочих профессий, эти люди обеспечивают перевозочный процесс, и такие масштабные события с участием топ-менеджмента компании тому подтверждение.

КУЛЬТУРА И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ

— **Сергей, как решается задача развития корпоративных или, как вы их назвали выше, управленческих компетенций?**

— Все мы понимаем, что руководитель по определению должен обладать управленческими компетенциями, отвечая на вызовы современного мира новыми решениями и проектами, новыми сервисами. Нашим главным партнёром в подготовке руководителей и развитии управленческих компетенций является Корпоративный университет РЖД, программы которого направлены на подготовку руководителей всех уровней*.

Компания уделяет особое внимание его развитию. Университет имеет три кампуса в Москве, а в 2021 году был открыт Дальневосточный филиал во Владивостоке на острове Русский. Его ключевая задача — опережающее развитие руководителей Восточного полигона с учётом региональной специфики отраслевых проектов развития и особенностей экономики Азиатско-Тихоокеанского региона. И филиал с нею справляется: в 2021 году обучение завершили более 1,4 тысячи руководителей Восточного полигона.

— **Есть ли какие-то новые проекты, связанные с развитием именно корпоративных компетенций?**

— Есть действительно совершенно новый проект, который стартовал в 2022 году, — это **создание сообщества внутренних бизнес-тренеров**. Проект предполагает отбор, обучение и сертификацию тех работников, которые готовы развиваться как

* О принципах обучения в Университете РЖД читайте на стр. 44

бизнес-тренеры и проводить образовательные мероприятия для своих коллег. Таким образом, мы расширим и пул бизнес-тренеров, и тематику обучения, а также сможем быстро и эффективно закрывать в подразделениях горящие запросы на развитие корпоративных компетенций.

Не скрою, проект по-своему непростой, но то, что у сотрудников есть желание найти себя в преподавании, делиться своей экспертизой с коллегами и быть востребованными у своего коллектива — это факт состоявшийся. Мы готовы помогать и предоставлять все возможности для реализации таких амбиций, так как понимаем, что этот проект полезен не только компании. В каком-то смысле он про самомотивацию для наших сотрудников, про возможность продвигаться по карьерной лестнице благодаря новой обширной коммуникации — тебя замечают руководители, видят, что ты являешься экспертом в своём деле.

— **Сергей, как в компании реализуется тезис актуальности постоянного саморазвития?**

— Мы исходим из того, что «Российские железные дороги» — это компания возможностей, а потому, я надеюсь, культура саморазвития будет активнее раскрываться, ведь для этого у нас уже сегодня многое сделано. Хотя, естественно, всегда есть к чему стремиться. Общаясь с теми, кто приходит на новые для себя высокие должности в компании, мы всегда акцентируем внимание на том, что нужно находить время для самоподготовки и самообучения, иначе в стремительно меняющемся мире, каким бы профессионалом вы ни были, ваши компетенции могут потерять свою актуальность.

Сегодня приоритет отдаётся созданию такой среды, таких инструментов, которые работники могут использовать самостоятельно для своего развития. Фундамент общедоступной среды развития — это наша Система дистанционного обучения, платформа, на которой каждый работник может найти для себя интересные и полезные курсы, послушать мастер-классы и зайти в библиотеку бизнес-литературы.

**МЫ В РЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ
ПРОВЕРЯЕМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК
УМЕЕТ ДЕЛАТЬ**



РЖД-класс в школе № 54 в Санкт-Петербурге

В 2021 году СДО была обновлена, она стала более удобной и умной и теперь даёт рекомендации на основе интересов пользователя или данных о его западающих компетенциях, позволяет сформировать собственную траекторию развития и отслеживать прогресс.

Отдельно отмечу проект «Знания.live», который мы начинали как серию коротких мастер-классов, а сегодня это комплексное образовательное решение для открытого обучения работников компании. В 2022 году мы перезапустили проект в новом формате — в течение года вышло пять образовательных треков: метанавыки, well-being, финансовый интеллект, цифровизация, искусство и творчество. Каждый трек длился два месяца и включал в себя три мастер-класса и завершающее мероприятие. Например, трек «Финансовый интеллект» мы провели в коллаборации с Центральным банком России.

РАБОТА С БУДУЩИМ

— **Очевидно, что для такой компании, как «Российские железные дороги», принципиально важна работа и с молодым поколением, с нынешними школьниками и студентами. Что РЖД могут предложить тем, кто сегодня ещё учится в школе?**

— Это действительно очень большая и важная работа. Мы посчитали, сколько молодых ребят, школьников должно быть в нашей воронке профориентационных мероприятий, и вышли на цифру порядка 80 тысяч человек, которые должны быть охвачены этими активностями. Все мероприятия, от детского сада до вузов, мы реализуем под одним глобальным проектом под названием «Страна железных дорог».

У нас 76 детских садов и 21 корпоративная школа, где даёт качественное образование, в том числе по важным для нас предметам — физике и математике. Кроме того, есть так называемые подшефные муниципальные опорные школы, в которых мы реализуем проект «РЖД-класс»: ребята учатся в современных брендированных классах, оснащённых всем необходимым, в том числе зонами коворкинга.

Наконец, наши 25 детских железных дорог (ДЖД) и 18 тысяч южиков, то есть юных железнодорожников, как они себя называют. Это самые настоящие амбассадоры железнодо-

жного транспорта, ведь как бы ни сложилась их профессиональная жизнь в будущем, они всегда будут помнить юношеские годы и тепло отзываться о железной дороге. 80% выпускников ДЖД поступают в наши техникумы и вузы, 20% выбирают другие направления. Такие результаты мы оцениваем для себя как хорошие, ведь мы делаем для нашей страны полезную вещь — выпускаем из своих учебных заведений людей с инженерным образованием, определённым складом ума, и это замечательно, ведь полученные навыки и компетенции они могут реализовать в других отраслях, с пользой для страны. На базе детских железных дорог мы открываем «Кванториумы», в которых подростки соприкасаются с железнодорожными профессиями, здесь же развиваются будущие учёные, инженеры и айтишники.

Новый проект в этой сфере — это создание кадетских классов: дети углублённо изучают технические предметы, проходят профессиональную ориентацию на инженерные специальности, при этом большое внимание уделяется гражданскому и патриотическому воспитанию.

Кроме того, компания участвует во всех крупных федеральных образовательных проектах.

— **Сергей, основная проблема, которую на протяжении нескольких лет озвучивали многие эксперты в области образования, это его оторванность от требований и запросов работодателей. Изменилось ли что-то за последнее время?**

— Это действительно актуальный вопрос, который сегодня решается при самом активном участии государства, бизнеса и самих вузов. У нас девять железнодорожных вузов, и мы исторически не теряли эту связь, несмотря на самые разные, в том числе непростые периоды, мы всегда её поддерживали. В последнее время речь идёт об очень тесном взаимодействии, для чего три года назад была разработана соответствующая программа*, утверждённая и руководством компании, и на уровне Министерства транспорта России. У неё несколько направлений, но самое главное — она максимально прагматичная, вы не найдёте в ней пунктов уровня «проанализировать, углубить, развить».

Кроме того, государством сегодня реализуется ряд проектов, которые мы горячо поддерживаем. В сфере среднего профессионального образования реализуется проект «Профессионалитет»**, в рамках которого пересматриваются образовательные программы, найдены возможности для оптимизации времени и сроков обучения.

На уровне высшей школы реализуется проект «Приоритет-2030»**, предусматривающий серьёзную пересборку всех образовательных процедур, цифровизацию в широком смысле этого слова, начиная от образовательных программ и заканчивая администрированием всего учебного процесса.

Резюмируя, можно с уверенностью говорить о том, что сегодня идёт реальный процесс сближения бизнеса и образования. При этом активную роль играет государство — прежде всего, за счёт создания нормативной базы и поддержки передовых подходов. В итоге учебные заведения по-новому подходят к процессу подготовки выпускников, соответствующих современным требованиям. 

* Подробнее о Программе читайте на стр. 30

** Подробнее о проектах читайте на стр. 12 и 16

ВАЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОКАЗЫВАЕТ СОБСТВЕННЫМ ПРИМЕРОМ

«Знания.live»

93

мастер-класса

9 тыс.

слушателей
приняли онлайн-участие

>105 тыс.

просмотров мастер-классов в СДО

Система дистанционного обучения РЖД

>1 тыс.

материалов

20

тематических направлений

>750

курсов проекта «Час знаний»,
аудитория которого превышает
200 тыс. человек

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РОССИИ — В «ПРИОРИТЕТ- 2030»

КАК СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ШУТКА О НЕПРИГОДИВШЕМСЯ ДИПЛОМЕ О ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ ОСТАЛАСЬ В ПРОШЛОМ? ОТВЕТ НА ЭТОТ ВОПРОС КРОЕТСЯ В РЕАЛИЗАЦИИ ВСЕРОССИЙСКОГО ПРОЕКТА **приоритет2030⁺**, ЦЕЛЬ КОТОРОГО — СФОРМИРОВАТЬ В РОССИИ БОЛЕЕ 100 ПРОГРЕССИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ — ЦЕНТРОВ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ.

НЕ РЕЙТИНГИ, А НАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ

Государственная программа «Приоритет-2030» стартовала в июне 2021 года, принять в ней участие может любой российский университет. На сегодняшний день (на момент написания статьи. — Прим. ред.) её участником стал 121 вуз, причём почти две трети из них — это региональные вузы. Объём финансирования составил 15 млрд рублей. Эти деньги будут направлены на формирование студенческих технопарков и бизнес-инкубаторов, обновление лабораторий, проведение научных исследований, создание инновационных технологий и продуктов.

Таким образом, влияние университетов на экономику регионов будет масштабным и всесторонним, а сама программа, по задумке её авторов, «станет драйвером экономического и технологического развития как регионов, так и всей страны». И ещё один не менее важный результат программы — молодые люди будут получать современное и конкурентоспособное образование в своих вузах, не стремясь уехать из региона.

«Приоритет-2030» — одна из самых масштабных в истории страны программ государственной поддержки университетов, — отмечала ранее **Татьяна Голикова, вице-премьер правительства России**. — Именно поэтому очень важно, что в списке вузов-победителей широко представлена география России. Это означает, что большое количество региональных университетов получают возможность не просто обеспечить качественное

высшее образование, но и вести исследовательскую работу, привлекать в регионы молодых и перспективных ученых».

Глобальной целью программы, по словам **Валерия Фалькова, главы Министерства науки и высшего образования РФ**, является национальное развитие. «Мы не ориентируемся на международные рейтинги, — подчеркнул чиновник. — Программа сосредотачивает работу университетов на национальных целях, поддержке регионов. Нужно создать условия, чтобы абитуриенты шли в университеты в своих регионах и могли получить там качественное образование».

ЗАПРОС НА СУВЕРЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В официальном телеграм-канале проекта постоянно публикуются новости о научных исследованиях и разработках университетов, вошедших в программу. Это исследования и открытия в самых разных областях науки: транспорт, машиностроение, химическая и фармацевтическая промышленность, цифровые технологии, медицина, аграрная отрасль и многое-многое другое. При этом темы вузовских исследований были значительно скорректированы — это стало необходимо в связи с введением санкций. Причём, как отметил Валерий Фальков, не стоит рассматривать текущую ситуацию только с позиции растущих ограничений: да, это объективно так, однако санкции — это и принципиально новые возможности, ведь в условиях, когда импорт технологий невозможен или существенно затруднён, растёт спрос на суверенные технологические разработки.

Вообще, акцент на реальном применении результатов исследований — одна из ключевых характеристик программы. «Эта разработка должна быть кому-то нужна, это может быть заказ от бизнес-партнёра, — разъяснял ранее **Андрей Волков, научный руководитель программы «Приоритет-2030»**, в ходе встречи с вузами-кандидатами. — Вуз может создать исследовательскую программу, заниматься определённой технологической разработкой или искать для изобретения выход на массовое производство. Всё это поможет вузу конкурировать за внимание корпораций и других заинтересованных сторон».

ВЕКТОР — ДАЛЬНИЙ ВОСТОК

Понимая, насколько важно сейчас восточное направление, был запущен единственный региональный трек — «Приоритет-2030. Дальний Восток», разработанный Минобрнауки специально для дальневосточных вузов (реализуется совместно с Министерством РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики). Образовательные программы, которые будут созданы в рамках этого трека, будут учитывать специфику и потребности региона, а сам учебный процесс станет мобильным и гибким — появятся модульные и сетевые формы обучения. Таким образом, через трансформацию университетов будут решаться в том числе социально-экономические задачи, стоящие перед регионом, среди которых доступность качественного образования, трудоустройство выпускников и, наконец, сокращение оттока молодёжи. По мнению **Бориса Коробца, и.о. ректора Дальневосточного федерального университета (ДВФУ)**, университеты способны сыграть ключевую роль

Статистика программы «Приоритет-2030»

52

субъекта РФ,
в которых расположены университеты

64%

региональных университетов

106

университетов,
пять из которых — вузы творческой
направленности, получившие базовую
часть гранта в размере не менее
100 млн рублей

15

университетов
в статусе «Кандидат на участие
в программе», которые получают
финансовую поддержку 50 млн рублей
при выполнении своих обязательств
по привлечению софинансирования
на программу развития

в формировании человеческого капитала в регионе. «ДВФУ, как ведущий университет на Дальнем Востоке и участник программы «Приоритет-2030», несёт особую ответственность за подготовку лидеров изменений, готовых реализовывать проекты в сфере инновационных производств и совмещать фундаментальные и прикладные знания, — отметил Борис Коробец в ходе стратегической сессии по подготовке запуска программы «Приоритет-2030. Дальний Восток». — Для этого мы создаём на острове Русский комплексную среду, которая объединяет образование, науку, технологическое предпринимательство, работу с талантами, спорт, досуг, чтобы это действительно была точка притяжения для молодёжи всей России».

В рамках программы будет отобрано не менее 10 — 12 вузов Дальнего Востока, а финансирование до 2024 года включительно составит более 7,8 млрд рублей. Эти средства будут направлены на развитие инновационных проектов, которые, по словам главы Минобрнауки, «сделают Дальний Восток привлекательным для людей и бизнеса». **HR**

НАТАЛИЯ ЗОЛОТАРЕВА

РУКОВОДИТЕЛЬ
ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ:

ПРОФЕССИОНАЛИТЕТ ПОЗВОЛЯЕТ
ПРИВЛЕЧЬ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО РАБОТОДАТЕЛЯ
НА ВСЕХ ЭТАПАХ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
И ПРИНЦИПИАЛЬНО МЕНЯЕТ ПОДХОД
К УПРАВЛЕНИЮ КОЛЛЕДЖАМИ — ВМЕСТО
РЕГИОНАЛЬНОГО ОНО СТАНОВИТСЯ ОТРАСЛЕВЫМ

ВЫСОКАЯ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ НА РЫНКЕ ТРУДА И ВМЕСТЕ С ЭТИМ НЕДОСТАТОЧНЫЙ ПРЕСТИЖ ПРОФЕССИЙ — ВСЁ ЭТО ТРАДИЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТРАСЛИ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (СПО). В 2022 ГОДУ В РОССИИ СТАРТОВАЛ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОФЕССИОНАЛИТЕТ», СПОСОБНЫЙ В КОРНЕ ИЗМЕНИТЬ ТЕКУЩУЮ СИТУАЦИЮ. ОБ ЭВОЛЮЦИИ СПО — В ИНТЕРВЬЮ НАТАЛИИ ЗОЛОТАРЕВОЙ, И.О. РЕКТОРА ИНСТИТУТА РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, ЯВЛЯЮЩЕГОСЯ ОПЕРАТОРОМ ПРОЕКТА.

НОВАЯ КУЗНИЦА КАДРОВ

— В 2022 году в России стартовал федеральный проект «Профессионалитет». Наталия, расскажите о его содержании: каковы глобальные цели проекта и что он даст российской экономике?

— Профессионалитет — федеральный проект, цель которого — синхронизировать образовательный процесс в колледжах с запросом со стороны предприятий для системного развития российской экономики.

Принципиально меняется подход к управлению колледжами — вместо регионального оно становится отраслевым. Проект закрепляет связь «образовательное учреждение — работодатель», что позволяет привлечь потенциального работодателя на всех этапах под-

готовки кадров, реализовать практичный подход к получению профессии. Учащиеся отрабатывают навыки на современном технологичном оборудовании, точно таком же, как и на производстве. Им гарантировано трудоустройство, а это очень важная составляющая развития доверительных отношений между всеми участниками образовательного процесса. В итоге, когда выпускник приходит на производство, ему не нужна адаптация и время на знакомство с оборудованием, корпоративными ценностями организации, его не нужно переучивать.

Наша цель — к 2030 году запустить проект в каждом колледже нашей страны. В дальнейшем мы видим Профессионалитет в качестве нового уровня образования — наряду со специалитетом и бакалавриатом.

— О дефиците рабочих кадров известно давно, но в каких именно профессионалах нуждается сегодня рынок? Насколько это учитывалось при разработке проекта?

— Действительно, в определённых сферах производства полностью отсутствуют молодые специалисты. Дефицит молодых кадров — это комплексная проблема, но она решается, тем более сейчас, когда рабочие специальности как никогда актуальны. Государство держит курс на импортозамещение, и Профессионалитет —



-  Железнодорожный транспорт
-  Атомная отрасль
-  Фармацевтическая отрасль
-  Лёгкая промышленность
-  Машиностроение
-  Металлургия
-  Сельское хозяйство
-  Химическая отрасль

его надёжный инструмент в этом вопросе. Это хорошо оснащённая кузница кадров.

Для того чтобы выбрать ключевые направления для запуска Профессионалитета, регионы анализировали рынок и вносили свои предложения. Далее наиболее актуальные и нужные направления определялись по результатам конкурсного отбора на получение субсидии из федерального бюджета. В 2022/23 учебном году в проект вошли восемь ключевых отраслей, в следующем году их количество возрастет до 15 за счёт охвата новых отраслей.

Конечно, в проект входит блок программ подготовки по новым актуальным профессиям, например пилот квадрокоптера (БПЛА).

Система среднего профессионального образования оперативно и гибко перестраивается под новые запросы экономики, готовит востребованных специалистов именно под нужды отечественной промышленности.

В будущем в проект планируется включить отрасли реабилитационной индустрии, социальной сферы, туризма и сферы услуг, информационно-коммуникационных технологий, креативных индустрий. Основными заказчиками кадров в данных кластерах станут технопарки, в том числе представители малого и среднего предпринимательства, социальной сферы.

БИЗНЕС И ОБРАЗОВАНИЕ — ПАРТНЁРЫ

— В рамках реализации проекта колледжи переквалифицируются в образовательно-производственные центры — как это будет происходить? Насколько в этом процессе участвуют компании?

— Образовательно-производственный центр (кластер) проекта «Профессионалитет» —



Пермский техникум промышленных и информационных технологий им. Б.Г. Изгагина

это площадка тесного взаимодействия техникумов и колледжей с предприятиями реального сектора экономики. Все колледжи и предприятия, входящие в кластер, подписывают партнёрское соглашение. Предприятие получает возможность участвовать в управлении образовательной организацией и реализации образовательных программ, в том числе согласовывать их содержание, утверждать инфраструктурные листы для закупки оборудования. Опытные работники предприятий становятся преподавателями и наставниками в колледжах.

Уже сегодня партнёрами проекта стали такие крупнейшие компании страны, как «Российские железные дороги», Росатом, «Северсталь».

— Наталия, вы наверняка слышали о критиках проекта, считающих, что двух лет для получения качественного образования недостаточно. Как будет выстроено обучение в рамках Профессионалитета, чтобы уровень его выпускников не вызывал сомнений?

— В Профессионалитете срок получения профессии — два года, на отдельные специальности нужно учиться три года. Но это сокращение сроков связано не со снижением качества, а с изменением форматов и подходов к обучению.

Ключевой принцип Профессионалитета — интегративно-коллаборативный подход, максимальное сближение с рабочими процессами и интеграция требований и производственных норм потенциальных работодателей. Образовательные, профессиональные и корпоративные стандарты компактно упакованы в одну образовательную программу. В итоге уровень выпускников не будет вызывать сомнений, так как они приходят к работодателю, который их знает и в равной степени ответственен за качество подготовки своих потенциальных кадров.

— Образование, учитывающее потребности работодателей, — об этом запросе бизнес говорит давно. Как изменится работа, а также знания, навыки и методики обучения педагогического состава учебных заведений, ставших участниками проекта?

— Для того чтобы запустить Профессионалитет, было «пересобрано» более 100 федеральных государственных образо-

ВЫПУСКНИК БЕСШОВНО ПРИХОДИТ НА ПРОИЗВОДСТВО, ЕМУ НЕ НУЖНА АДАПТАЦИЯ: ОН ЗНАЕТ ПРОИЗВОДСТВО И ПОНИМАЕТ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

вательных стандартов. Это свод требований, которым обязаны соответствовать программы подготовки. На их основе мы обновили 347 примерных основных образовательных программ для колледжей — участников проекта. В результате с 1 сентября 2022 года в рамках проекта по новым стандартам стартовало обучение по 37 профессиям и 66 специальностям.

Если говорить о связке «колледж — работодатель», то мы со своей стороны активно способствуем вовлечению предприятий в процесс подготовки рабочих кадров, разрабатываем и внедряем механизмы взаимодействия с индустриальными партнёрами с учётом отраслевой и региональной специфики.

Кроме того, производственные мастера, педагоги, управленческие команды регулярно проходят курсы профессиональной переподготовки по образовательным программам совместно с партнёрами проекта: президентской платформой «Россия — страна возможностей», детскими центрами «Артек» и «Смена». По результатам обучения был выявлен запрос на разработку корпоративного кадрового стандарта педагога образовательно-производственного центра (кластера), который бы закрепил теоретическую базу и практическую составляющую образовательного процесса.

Томский техникум железнодорожного транспорта



Евгений АРХИПОВ,
начальник отдела
профессионального
обучения
Департамента
управления
персоналом ОАО «РЖД»:



— В наши отраслевые колледжи и техникумы на программы Профессионалитета с 1 сентября 2022 года зачислено более 700 студентов на условиях договора о целевом обучении. Их подготовка ведётся по четырём специальностям: «строительство железных дорог, путь и путевое хозяйство»; «электроснабжение»; «техническая эксплуатация подвижного состава железных дорог», «автоматика и телемеханика на железнодорожном транспорте».

Обучают студентов преподаватели, прошедшие специализированные курсы повышения квалификации, а также профессионалы с производства. Студенты получают конкретные навыки в соответствии с профстандартами и корпоративными требованиями ОАО «РЖД». Практика для них будет увеличена до шести месяцев.

По результатам обучения выпускники должны будут сдать тесты по модели профкомпетенций компании, а также демонстрационный экзамен на тренажёре или специализированном учебном полигоне. Это принципиально новая форма государственной итоговой аттестации. На демонстрационном экзамене выпускник должен показать владение профессиональными компетенциями по видам деятельности.

В этом году в проекте «Профессионалитет» отрасль железнодорожного транспорта представлена в девяти кластерах, находящихся в Амурской, Кемеровской, Ростовской, Самарской, Томской и Ярославской областях, а также в Пермском и Хабаровском краях, Республике Бурятия.

**МЫ ВИДИМ
ПРОФЕССИОНАЛИТЕТ
В КАЧЕСТВЕ НОВОГО УРОВНЯ
ОБРАЗОВАНИЯ — НАРЯДУ
СО СПЕЦИАЛИТЕТОМ
И БАКАЛАВРИАТОМ**

	2022 год
8	отраслей металлургия, машиностроение, лёгкая промышленность, железнодорожный транспорт, атомная, химическая и фармацевтическая отрасли, сельское хозяйство
71	образовательно- производственный центр (кластер)
43	субъекта РФ
200	опорных предприятий- работодателей
7	млрд руб. выделено из федерального бюджета для развития инфраструктуры кластеров
1,5	млрд руб. вложено в кластеры в качестве софинансирования со стороны предприятий
	2023 год
до 16	отраслей добавятся: горнодобывающая, строительная и транспортная отрасли, радиоэлектроника, информационные технологии, топливно-энергетический комплекс, электротехническая и лесная промышленность
70	новых кластеров
55	субъектов РФ



Верхнесалдинский авиаметаллургический колледж им. А.А. Евстигнеева

Федеральная поддержка, обновлённая материально-техническая база, актуальные образовательные программы, взаимодействие с предприятиями — всё это положительно влияет на развитие самого колледжа.

— Как вы считаете, как реализация проекта повлияет на среднее профессиональное образование в России? Удастся ли повысить престиж и привлекательность рабочих специальностей?

— Более 60% выпускников девятых классов уже выбирают систему среднего профессионального образования. Наша задача — сделать этот выбор максимально продуктивным для карьерной траектории.

По результатам приёмной кампании 2022/23, самыми популярными специальностями стали «дизайн», «технология продуктов питания из растительного сырья», «коммерция», «реставрация». Если говорить про конкурсный отбор, то самые высокие результаты были выявлены в Санкт-Петербургском кластере лёгкой промышленности (шесть человек на место) и в Вологодском кластере машиностроения (три человека на место).

Студентов, несомненно, привлекает то, что они учатся в современных оборудованных аудиториях, регулярно посещают предприятия и участвуют в производственном процессе. По окончании обучения их ждёт максимально мягкий переход от студенчества к рабочей жизни, что позволит усилить позиции выпускников СПО на рынке труда. Всё это положительно влияет на статус СПО и получение рабочих специальностей.

Я уверена, что только сплочённое взаимодействие региональных органов власти, образовательных организаций, опорных предприятий и, конечно же, самих студентов станет гарантом успешной реализации нашего проекта. 



ПАВЕЛ ГОНТАРЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ
ДИРЕКТОР
 tech:

ДЛЯ VK ПРИОРИТЕТНАЯ
ЗАДАЧА — СОЗДАНИЕ
УНИВЕРСАЛЬНЫХ
ДОСТУПНЫХ
ПРОДУКТОВ, КОТОРЫЕ
ПОМОГУТ
БИЗНЕСУ ЛЮБОГО
МАСШТАБА

РАЗВИТИЕ ИТ-РЫНКА ОПРЕДЕЛЯЮТ ДВА ТРЕНДА. ПЕРВЫЙ — КАРДИНАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ УЧАСТНИКОВ И ДОСТУПНЫХ РЕШЕНИЙ. ВТОРОЙ — РАСТУЩИЙ ЗАПРОС СО СТОРОНЫ БИЗНЕСА НА ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ СДЕЛАТЬ ПРОЦЕССЫ БЫСТРЕЕ И ЭФФЕКТИВНЕЕ. В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ РОССИЙСКИЕ РАЗРАБОТЧИКИ ТЕХНОЛОГИЙ, СПОСОБНЫЕ ПРЕДЛОЖИТЬ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ И КОМПЛЕКСНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА. ОДНА ИЗ НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТНЫХ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ — VK. О ТОМ, КАКИЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА РАЗВИВАЕТ КОМПАНИЯ, ЗАЧЕМ СОТРУДНИКАМ РЖД СУПЕРАПП И В ЧЁМ УНИКАЛЬНОСТЬ ГИБРИДНОГО ОФИСА VK, МЫ ПОГОВОРИЛИ С ПАВЛОМ ГОНТАРЕВЫМ, УПРАВЛЯЮЩИМ ДИРЕКТОРОМ VK TECH.

ВЕКТОРЫ СОТРУДНИЧЕСТВА

— Сотрудничество РЖД и VK предполагает развитие технологических решений по трём направлениям: в области хранения и обработки данных, корпоративных коммуникационных сервисов и оптимизации бизнес-процессов. О чём конкретно идёт речь?

— Действительно, мы наметили три основных вектора сотрудничества. Начну с решения, которым будут пользоваться все сотрудники РЖД — это суперапп для корпоративных коммуникаций. Он создаётся на базе нашего продукта VK Teams и собственной разработки РЖД — системы видео-конференц-связи IVA R. Решение позволит проще и быстрее взаимодействовать сотрудникам материнской и дочерних компаний, а также обеспечит связь с отдалёнными регионами.

VK Teams — это решение, которое каждый день используют все сотрудники нашей компании. В приложение интегрированы все основные сервисы для работы: почта, календарь, таск-трекер и другие.

Кроме того, оно позволяет общаться не в публичных мессенджерах (Telegram, WhatsApp), а в корпоративном приложении, установленном на серверах РЖД. Это значительно повышает безопасность переписки и внутренних данных бизнеса.

Совместно с компанией «Цифровые технологии железных дорог» (дочернее общество ОАО «РЖД». — Прим. ред.) мы проработали концепцию и создали программный модуль, который обеспечивает бесшовную интеграцию VK Teams с системой ВКС IVA R. Благодаря интеграции сотрудники смогут пользоваться всеми необходимыми инструментами для организации командной работы и онлайн-встреч, для решения ежедневных задач.

Наше сотрудничество — хороший пример технологического партнёрства, в результате которого получается нужный рынку продукт. В будущем мы не исключаем, что совместное решение поможет и внешним компаниям на рынке.

Не менее важное направление сотрудничества — обеспечение РЖД необходимыми вычислительными мощностями для развития собственных цифровых продуктов. Например, объектно-ориентированное хранилище (S3 от VK Cloud) помогает эффективно дедуплицировать данные и снижать стоимость хранения больших массивов информации.

Третье направление нашего сотрудничества связано с оптимизацией бизнес-процессов. Это важный элемент цифровой трансформации компаний. Экспертиза в аудите и оптимизации процессов в компании сегодня особенно востребована, решать эту задачу с помощью технологий можно гораздо быстрее и эффективнее.

Для того чтобы помочь партнёрам, мы развиваем VK Process Mining — платформу процессной аналитики для управления бизнес-процессами в режиме реального времени. Она позволяет составить цифровой двойник процессов компании, найти потенциал

для автоматизации и роботизации операций, смоделировать риски и зоны роста бизнеса. Процессная аналитика помогает анализировать процесс по любым параметрам, включая сроки исполнения и эффективность сотрудников на каждом участке.

— С какими ещё российскими компаниями по этим направлениям сотрудничает VK? Если говорить простым языком, увеличилась ли потребность в таких партнёрствах в последнее время?

— Среди партнёров VK крупнейшие компании на российском рынке: Росатом, «Газпром», «Газпромнефть», «Лукойл», АвтоВАЗ, «Ростелеком», лидеры банковской сферы (ВТБ, «Открытие», Газпромбанк) и ретейла («Магнит», «Ашан», X5 Group).

Кроме того, мы активно помогаем развиваться малому и среднему бизнесу. Например, создаем простые и доступные инструменты для ускорения разработки цифровых продуктов, коммуникационные сервисы, решения для роста и развития СМБ в интернете.

Количество запросов со стороны бизнеса растёт пропорционально уровню зрелости продуктового портфеля VK.

К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОМУ СУВЕРЕНИТЕТУ — ЧЕРЕЗ ОБЪЕДИНЕНИЕ

— Павел, по вашей оценке, как много в России компаний, способных предложить высокий уровень возможностей в этих сферах?

— В России есть много компаний, которые занимают определённую нишу в программных продуктах и развивают решения в своих нишах.

Одна из основных сложностей для заказчиков сегодня — необходимость адаптировать технологический стек под новые условия. Комплексных предложений на рынке не так много, что приводит к «лоскутности» цифровизации. Компаниям, вендорам и интеграторам приходится тратить время не только на внедрение, но и на интеграцию отдельных элементов информационных систем между собой.

— В чём же ваши преимущества?

— Продуктовая стратегия VK Tech основана на принципах универсальности и комплексности предложения. Заказчикам нужны не отдельные продукты под узкий спектр задач, а партнёр, который сможет закрыть максимально широкие потребности.

Технологические продукты VK интегрированы между собой, дополняют и усиливают друг друга. Такой подход позволяет собрать комплексное решение под самые разные потребности бизнеса из широкого набора сервисов, платформ и программных продуктов.

— Павел, невозможно обойти стороной тему технологического суверенитета. Насколько он реально достижим в текущих условиях?



XXV Петербургский экономический форум.

Глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров и гендиректор VK Владимир Кириенко

— Проникновение цифровых решений в России всё ещё ниже, чем в некоторых других странах. И сейчас нам надо за короткое время преодолеть это отставание.

Для этого необходимо объединяться. Компаниям нужно совместно формулировать отраслевые требования, а вендорам — разрабатывать продукты, которые решают общепромышленные задачи, а не задачи конкретных компаний.

В последние годы распространена практика, когда крупные, например промышленные или государственные, компании, тратят много усилий на попытку с нуля сделать собственные продукты, которые уже есть на рынке. Сейчас не самое лучшее время для конкуренции на поле нецелевых для бизнеса направлений.

Эффективнее использовать готовые решения, которые помогут быстро и с минимальными затратами организовать разработку необходимых отраслевых продуктов. Например, нефтяные компании могут объединиться и сформулировать требования к отраслевым платформенным сервисам для разработки. Тогда вендоры получают конкретные требования, а заказчики — инструмент, изначально адаптированный под их задачи.

ГИБКИЙ ПОДХОД И ИЗМЕНЕНИЕ ЛАНДШАФТА ОТРАСЛИ

— В нашем журнале мы всегда говорим о людях, о человеческих ресурсах. Для ИТ-отрасли эта тема была всегда особенно важной. Как сегодня вы выстраиваете взаимодействие со своими сотрудниками?

— Для VK сотрудники всегда были и будут главной ценностью и приоритетом компании. В 2020 году из-за понятных обстоятельств кристаллизовалась потребность на более гибкий подход к работе. Тогда мы запустили проект «Гибридный офис Make Really Good». Он изменил привычный взгляд на офис, так как учитывает потребности современного человека. Каждая команда решает для себя, как ей удобнее работать: в офисе, удалённо или собираясь офлайн время от времени. Цель проекта в том, чтобы люди работали в удобном режиме,

ЗАКАЗЧИКАМ НУЖНЫ НЕ ОТДЕЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ ПОД УЗКИЙ СПЕКТР ЗАДАЧ, А ПАРТНЁР, КОТОРЫЙ СМОЖЕТ ЗАКРЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ШИРОКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

при этом сохраняли эффективность и не теряли контакт друг с другом.

Наша команда подготовила юридическую базу, переосмыслила офисные пространства и HR-процессы, создала необходимую для этого ИТ-инфраструктуру, а также обучила руководителей управлять распределёнными командами.

В основу легли технологические решения для распределённых команд: внутренняя социальная сеть, корпоративный суперапп VK Teams и персональный цифровой ассистент.

Проект оказался очень успешным и для текущих сотрудников, и для будущих. У соискателей повысился интерес к компании. В 2021 году посещение корпоративного сайта с вакансиями выросло на 49%, количество откликов на hh.ru — на 15% по сравнению с 2020 годом. Скорость найма в VK увеличилась на 26%. При этом доля прошедших испытательный срок сотрудников за этот период достигла 93,6%. Срок закрытия вакансий сократился на 16%.

Кроме того, в этом году благодаря проекту «Гибридный офис Make Really Good» VK стала лучшей компанией в России по итогам премии «HR-бренд-2021».

— Какие сегодня первоочерёдные задачи стоят перед отраслью вообще и перед VK в частности?

— В целом ИТ-отрасль оказалась в условиях изменения ландшафта. Все вынуждены искать новых партнёров и новые продукты для решения первоочерёдных задач.

Для VK первоочерёдная задача — создание универсальных доступных продуктов, которые помогут бизнесу любого масштаба. В этом контексте особенно значимо развитие облачной платформы. Однако — это один из самых эффективных и быстрых инструментов для доставки продуктов и сервисов до заказчика. HR

НАШЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С РЖД — ХОРОШИЙ ПРИМЕР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРОГО ПОЛУЧАЕТСЯ НУЖНЫЙ РЫНКУ ПРОДУКТ

ЕВГЕНИЙ ЧАРКИН

ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

НАШИ ЦИФРОВЫЕ СЕРВИСЫ МЕНЯЮТ
ОБРАЗ КОМПАНИИ В СОЗНАНИИ ЛЮДЕЙ

ИТ-ОТРАСЛЬ — ОДНА ИЗ ТЕХ, КТО СИЛЬНЕЕ ДРУГИХ ИСПЫТАЛ НА СЕБЕ ПРЕСЛОВУТЫЕ ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ: ДВА ГОДА НАЗАД ЭТО БЫЛИ ПАНДЕМИЯ И УХОД В ОНЛАЙН, СЕГОДНЯ — ВОПРОС ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА, КОТОРЫЙ ЖЕЛАТЕЛЬНО РЕШИТЬ «ЕЩЁ ВЧЕРА». КАК С ЭТИМИ И ДРУГИМИ ЗАДАЧАМИ СПРАВЛЯЮТСЯ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ», ЧТО ДАЁТ КОМПАНИИ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ПОЧЕМУ ДАЖЕ САМАЯ СОВЕРШЕННАЯ ИТ-СИСТЕМА НУЖДАЕТСЯ В РАЗВИТОЙ ЦИФРОВОЙ КУЛЬТУРЕ — В ИНТЕРВЬЮ ЕВГЕНИЯ ЧАРКИНА, ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД».

ОРИЕНТИР НА ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ

— Евгений, предлагаю начать с довольно очевидного вопроса: что такое цифровая трансформация в РЖД? Каковы её цели и что она даёт компании?

— Мы стали одной из первых среди крупных государственных компаний, разработавших стратегию цифровой трансформации, было это в 2019 году. Так как документ «живой», а ситуация меняется, стратегия потребовала корректировок, и в этом году мы провели её актуализацию, сделав упор на импортозамещение. Кроме того, с учётом имеющегося опыта мы более тщательно подошли к целеполаганию, в результате можно сказать так: цель цифровой трансформации — изменение деятельности компании за счёт выстраивания на основе цифровых технологий более эффективных внутренних процессов и новых цифровых продуктов.

В рамках этих целей главными являются несколько направлений. Первое — это обеспечение цифрового лидерства РЖД, второе — укрепление рыночных позиций и расширение продуктовой линейки, третье — повышение эффективности внутренних процессов, четвёртое — импортозамещение, хотя это слово нам не очень нравится, мы ориентируемся на понятия технологического суверенитета и безопасности.

Если говорить про эффекты, есть два направления их получения — это извлечение выручки за счёт внедрения и использования цифровых продуктов, а также сокращение затрат благодаря более эффективному построению бизнес-процессов.

За время реализации стратегии с учётом пандемии и других событий мы получили более 8,2 миллиарда рублей эффекта от реализации стратегии за три года. Сегодня мы расширяем действие стратегии до 2030 года, потому что, как известно, сначала инструменты нужно внедрить, а потом дожидаться, когда они начнут работать. В целом стратегия находится на уровне окупаемости менее семи лет, и для компании это действительно хорошие инвестиционные параметры.

— Какие цифровые продукты и проекты были внедрены в этом году для клиентов компании и для её работников?

— Таких продуктов много, и в первую очередь мы всё же говорим о наших клиентах. Приведу два ярких примера. Первый — это электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» (ЭТП ГП),

которая значительно упрощает доступ к нам как к поставщику сервиса, сокращая срок коммуникации и время размещения заказа. Сейчас на ней работает более восьми тысяч клиентов и более 130 провайдеров сервисов. Она постоянно совершенствуется, появляются новые удобные функции. В этом году в перечне услуг ЭТП ГП появилась услуга предоставления электронной навигационной пломбы для транзитных перевозок санкционных товаров по территории РФ. Также появились новые сервисы для резидентов Казахстана и Белоруссии: лоты экспорта вагонов и возможность управления порожним подвижным составом. Мы всё больше расширяем продуктовую линейку этого ресурса, например, сейчас планируем добавить на эту площадку мультимодальные перевозки формата «от двери до двери».

Если говорить о пассажирах, то самый яркий проект 2022 года — это проект «Путешествуй с РЖД». Тестирование проекта началось ещё в ноябре 2021-го, ну, а на следующий день после ухода Booking мы планомерно анонсировали свой сервис.

— Каковы его показатели? Есть спрос?

— Однозначно да, причём что отдельно радует, так это рост конверсии. Ключевое позиционирование этого сервиса — не просто приобретение поездки, хотя продажа билетов, естественно, важна для нас, это наша базовая услуга. Мы позиционируем этот ресурс как сервис предоставления впечатлений. Сегодня можно купить билеты на поезд и выбрать отель, вскоре планируем добавить культурную составляющую — музеи, концерты, выставочные пространства — это и есть создание впечатлений для клиентов.

Наш проект полностью коррелируется с идеей, которую ранее выдвинул президент России Владимир Путин — сделать путешествия по стране максимально доступными.

В то же время наш сервис — это некое подспорье для регионов в их продвижении себя как туристических центров. И безусловно, проект «Путешествуй с РЖД» оказывает определённую поддержку малому и среднему бизнесу.



НАШ ПРОЕКТ ПОЛНОСТЬЮ КОРРЕЛИРУЕТСЯ С ИДЕЕЙ СДЕЛАТЬ ПУТЕШЕСТВИЯ ПО СТРАНЕ МАКСИМАЛЬНО ДОСТУПНЫМИ

— Я правильно понимаю, что таким образом РЖД «протягивает руку» малому бизнесу, позволяя не исчезнуть, сохранить себя?

— Вы правы: у большого количества провайдеров туристических услуг единственным средством продвижения их предложений были как раз Booking и Airbnb, которые ушли с российского рынка. И, по сути, у поставщиков сервисов не осталось каналов продаж и продвижения — наш проект стал своеобразной бизнесовой поддержкой большому количеству игроков на рынке туризма.

Через такие проекты мы меняем свой образ в сознании людей: наш масштаб, наша аудитория позволяют нам предоставлять поверх нашей базовой услуги большое количество новых сервисов. И «цифра» — как раз то средство, благодаря чему это можно реализовать.

Для меня главным мерилем успеха являются показатели: повышается ли посещаемость? Да, повышается. Растёт ли конверсия пользователей? Да, растёт. Это всё говорит о востребованности продукта. Конечно, многое ещё нужно дорабатывать, и, понимая это, мы создали рабочую группу, куда вошли руководители нашего пассажирского блока, перевозчики, цифровой блок. На регулярной основе мы обсуждаем, какие изменения и в какой момент времени нужно внести в этот проект, чтобы он развивался и соответствовал потребностям наших клиентов.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСНОВА IT-СИСТЕМЫ

— Цифровая трансформация, создание новых продуктов — эффективность от этого будет меньше возможной, если в компании слабо развита (или отсутствует вовсе) цифровая культура. Как решаются эти задачи в РЖД?

— Я уверен, что культурная составляющая действительно главенствует: можно внедрить какую угодно хорошую IT-систему, но если ею не будут пользоваться, то эффекта не будет. А мы не делаем цифровую трансформацию ради цифровой трансформации, нам нужно, чтобы компания работала более эффективно, чтобы создавались удобства как для сотрудников, так и для клиентов. В холдинге «РЖД» работает почти один

миллион человек, и чтобы этот миллион начал работать по-другому, более эффективно, необходимо, во-первых, понимать, зачем нужна цифровая трансформация, а во-вторых, разделять идею о её необходимости и удобстве. Для этого нужно провести очень большую работу на всех уровнях. И здесь мы работаем с руководителями всех уровней, начиная от правления и заканчивая отдельными подразделениями; кроме того, есть у нас и те, кого мы называем лидерами цифровой трансформации.

— И одна из программ Корпоративного университета РЖД носит одноимённое название.

— Совершенно верно. Такими лидерами являются, если опираться на управленческие теории, руководители среднего звена, продвигающие в компании культуру цифровизации через собственный пример. Они демонстрируют, что можно работать иначе, эффективнее — и с помощью новых инструментов. Лидеры цифровой трансформации — это не только и не столько работники блока цифровизации, это работники высокой квалификации абсолютно различных подразделений компании. Они обладают очень широким взглядом, а значит, видят самые разные возможности для цифровизации в будущем, и, пройдя обучение по вышеназванной программе, получают навыки к формулированию конкретных требований к цифровым продуктам, а это очень ценная компетенция для компании.

Программа «Лидеры цифровой трансформации» позволяет перейти на единый язык общения и взаимодействия. Здесь мы изучаем кейсы мировых компаний, опыт российских компаний и наш собственный, ведь сделано уже много, хотя ещё больше предстоит.

Вообще, если говорить о показателе цифровой зрелости, то у РЖД очень хорошая динамика, в том числе в сравнении с международным рынком.

— Как высчитывается показатель цифровой зрелости?

— Три года назад мы выбрали для себя методологию измерения компании Gartner. В 2021 году мы получили оценку 3,94 балла по пятибалльной шкале, при этом уровень мирового цифрового лидерства начинается с отметки в 3,9, в транспортной отрасли — 2,59. Другими словами, мы серьёзно превысили уровень лидерства в транспортном секторе и перевалили за нижний порог уровня глобального цифрового лидерства. С одной стороны, это, безусловно, радует, а с другой — нам нужно каждый год показывать положительную динамику, причём не формально, а по делу.

МЫ ПОЛУЧИЛИ БОЛЕЕ 8,2 МЛРД РУБЛЕЙ ЭФФЕКТА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИФРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Прогресс измеряется в нескольких областях: взаимодействие с клиентами, цифровое рабочее место, цифровая культура и так далее. В связи с тем, что компания Gartner ушла с российского рынка, мы, опираясь на собственный опыт, разработали собственную методологию оценки уровня цифровой зрелости, которая позволит нам не потерять динамику развития и не зависеть от внешних факторов. Возможно, для некоторых задач мы будем кого-то привлекать, так как экспертиза на рынке присутствует, при этом мы сделали нашу методологию абсолютно прозрачной и отправили её в Минцифры России: мы готовы делиться своим в значительной степени уникальным опытом, так как этим практически никто в стране не занимается. Считаю, что наша разработка будет полезна не только нам, но и отрасли.

ЛЮДИ И БЕЗОПАСНОСТЬ

— Евгений, один из краеугольных камней IT-отрасли — кадры. Как этот вопрос решается в РЖД?

— Мы работаем в нескольких направлениях. Во-первых, нужно сказать, что все компании, входящие в состав нашего цифрового субхолдинга «РЖД-Технологии», аккредитованы как IT-компании, а значит, у них есть все льготы, которые сегодня предоставляет государство для этой отрасли.

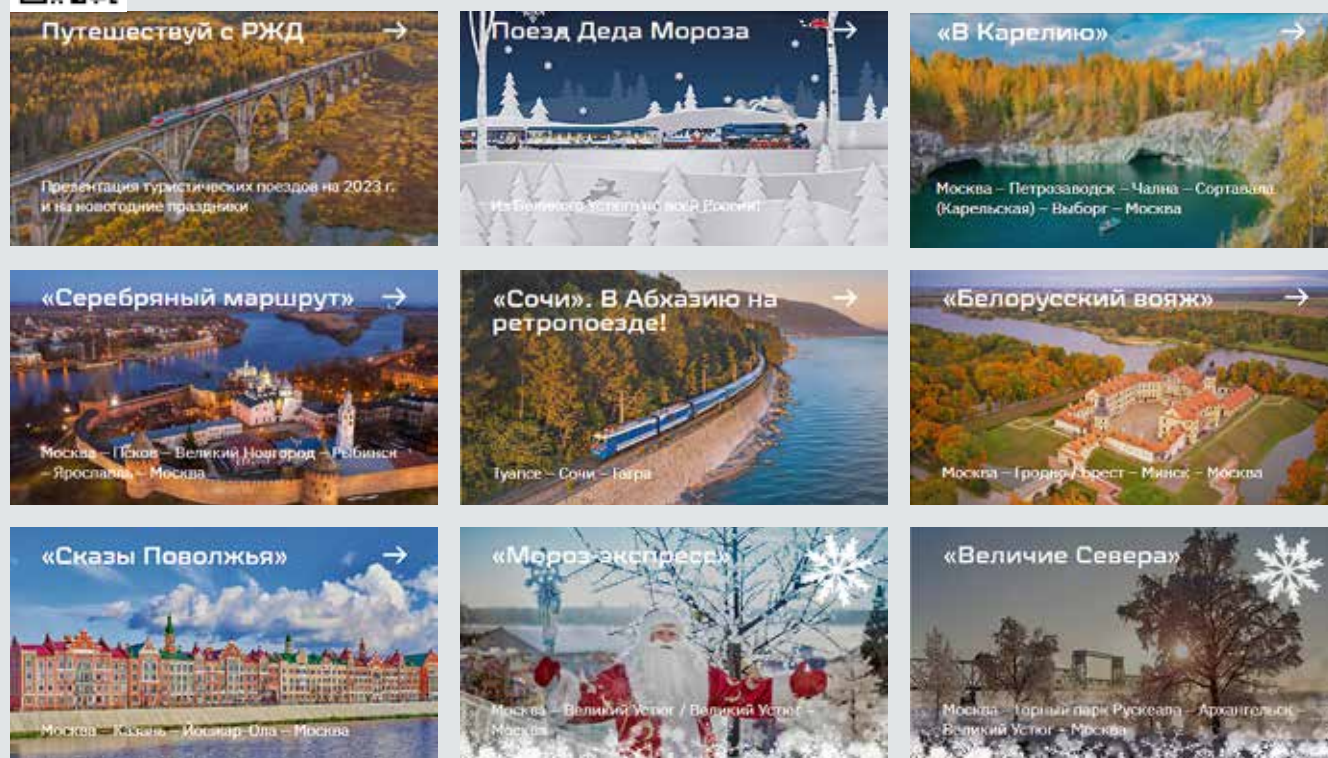
Во-вторых, это обязательное развитие внутреннего кадрового потенциала, наша программа развития и переобучения. Так как мы очень плотно занимаемся вопросами технологической независимости и суверенитета, нам нужно большое количество сотрудников переобучить с зарубежных технологий на наши. Так, на федеральной территории Сириус мы запустили программу по переобучению специалистов с технологий SAP на 1C. Со временем эта практика будет расширяться, причём мы готовы предложить переобучение не только коллегам из холдинга, но и внешним компаниям. Плюс вообще планируем увеличивать список технологий, с которых требуется переобучение.

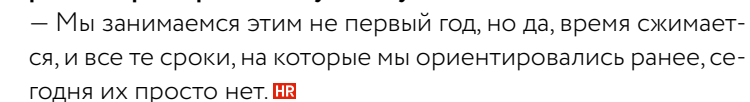
Третье направление — привлечение кадров извне. Ситуация на рынке действительно непростая, за айтишников активно борются. Здесь мы можем предложить то, что особенно ценят молодые люди помимо материальной составляющей — масштабность задач, их важность для страны, интересность. И, конечно, наш коллективный договор, мощнейший социальный пакет — сочетание этих факторов является нашим конкурентным преимуществом.

И ещё один вектор нашей работы — это создание программ для школьников и студентов, для этого мы ведём большую совместную работу с образовательным центром «Сириус».



Путешествуй с РЖД





АЛЕКСАНДР ЗБАРСКИЙ

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД»:**

**МЫ СИНХРОНИЗИРОВАЛИ
НАШИ ПОДХОДЫ —
ТО, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ
В КОМПАНИИ,
С ТЕМ, ЧТО ДОЛЖНО
ПРОИСХОДИТЬ В ВУЗАХ**

БУДУЩЕЕ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ — ЗА ЕЁ РАЗВИТИЕМ В СИМБИОЗЕ С БИЗНЕСОМ. ПОНИМАЯ ЭТО, ДВА ГОДА НАЗАД В РЖД ПРИНЯЛИ ПРОГРАММУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С УНИВЕРСИТЕТСКИМИ КОМПЛЕКСАМИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА — КОМПАНИЯ И ОТРАСЛЕВЫЕ ВУЗЫ СТАЛИ ФУНКЦИОНИРОВАТЬ В ЧЁТКО СТРУКТУРИРОВАННОЙ ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ КООРДИНАТ. О ТОМ, ЧТО ЭТО ДАЁТ НА ПРАКТИКЕ ВСЕМ УЧАСТНИКАМ ПРОЦЕССА, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ АЛЕКСАНДР ЗБАРСКИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД».



Самарский государственный университет путей сообщения

НОВАЯ СРЕДА КОММУНИКАЦИЙ

— Александр, что изменилось во взаимодействии с вузами с принятием программы? Раньше оно было менее эффективным?

— Были отдельные активности, которые мы благодаря программе собрали воедино, и теперь это общая формализованная система координат. Когда есть программный документ, все понимают направление движения и его темп, знают зоны и меры ответственности.

— Два года назад вы рассказывали (журнал «HR-Партнер», № 5. — Прим. ред.) о создании, по сути, совершенно новой системы коммуникаций — UR, University Relations. Всё ли получилось?

— Считаю, что у нас действительно всё получилось, система работает: налажен двусторонний контакт между отраслевыми университетами и нами. Фактически мы сейчас говорим про целую среду коммуникаций между вузами и РЖД.

В каждом университете есть проректор по связям с производством, который является, по сути, правой рукой Департамента. На регулярной основе мы проводим встречи, совместно работаем над решением задач. Кроме того, вместе с Минтрансом мы проводим совещания с приглашением первых лиц компании.

— Что удалось сделать за два года?

— Самое важное — мы синхронизировали наши подходы — то, что происходит в компании, с тем, что должно происходить в отраслевых вузах. Прodelана огромная работа, и в первую очередь я хотел бы сказать о развитии вузовской

инфраструктуры. Были оснащены классы для подготовки специалистов в области движения, тренажёр дежурного по станции, сортировочная горка, классы локомотивного хозяйства, классы подготовки специалистов путевого хозяйства. Останавливаться не намерены, к примеру, сейчас реализуется проект по оснащению классов для специалистов в области энергетики.

Были созданы современные коворкинг-пространства, в каждом из университетов мы отремонтировали по одному большому лекционному классу.

В этом году мы организовали массовую работу по направлению студентов на БАМ — более 1300 ребят приняли участие в трудовом семестре. Развитие такой практики мы будем расширять.

ОЦЕНКА И ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ

— Как определяется, в каком вузе будет в ближайшее время проведена модернизация инфраструктуры, а в каком позднее?

— Для этого была проведена оценка, и теперь мы знаем, какие филиалы университетов дают нам больший объём подготовки, какие из них наиболее востребованы, а кому нужно подтягиваться.

На протяжении двух лет мы составляем рейтинг университетских комплексов, оцениваем по пяти показателям: качество и объёмы подготовки, уровень развития преподавательского состава, ресурсная обеспеченность, научно-исследовательская деятельность. Лидерами стали Московский колледж транспорта, учебные заведения в Челябинске и Красноярске, в приоритете также

Уральский государственный университет путей сообщения



Промежуточные итоги реализации программы

105

современных тренажёрных классов оборудованы для подготовки специалистов локомотивного комплекса и хозяйства движения

150

руководителей и специалистов компании в рамках новых образовательных программ прошли подготовку по самым востребованным направлениям: пассажирский комплекс, информационное моделирование объектов транспортной инфраструктуры, логистические и маркетинговые стратегии клиентоориентированности, экономика труда

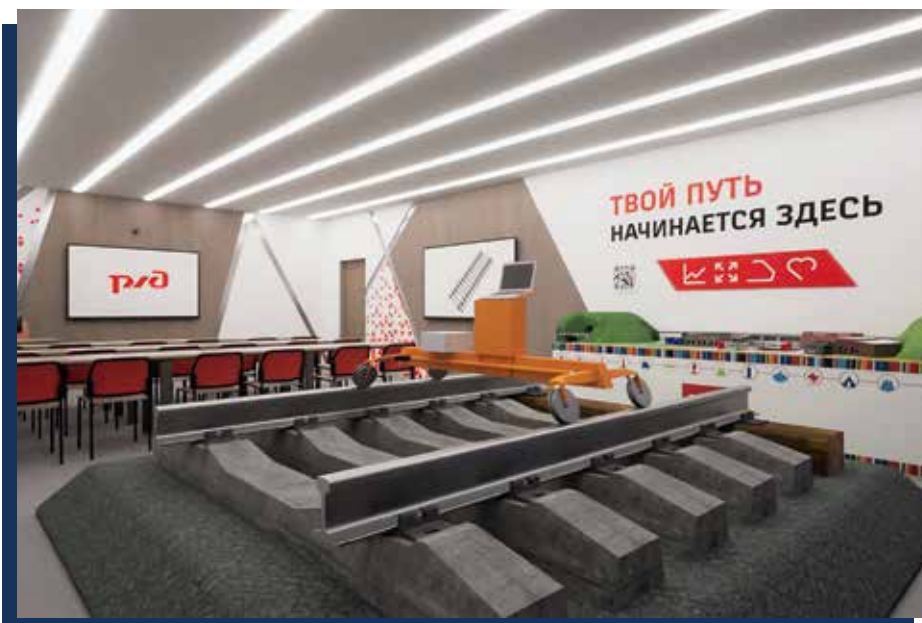
126

преподавателей прошли оценку по моделям основных хозяйств — инфраструктуры, тяги и движения

>65%

преподавателей успешно справились с поставленными задачами

ЧТОБЫ В КОМПАНИЮ ПРИХОДИЛИ СОТРУДНИКИ С НУЖНЫМИ ДЛЯ НАС КОМПЕТЕНЦИЯМИ, ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ИХ УЧАТ, САМИ ДОЛЖНЫ ИМИ ВЛАДЕТЬ



Макет класса, в котором будут заниматься студенты — будущие специалисты хозяйства пути

Забайкалье, Тында. Естественно, что на повестке дня поддержка и развитие Дальнего Востока.

— Оценка затрагивает только университеты?

— Как раз нет: в 2022 году мы внедрили оценку выпускников по профессиональным и корпоративным компетенциям в соответствии с действующими в компании моделями компетенций. Ноу-хау этого же года — оценка преподавателей, для которых мы организовываем стажировки на предприятия. Вообще, отдельное внимание уделяем именно преподавательскому составу, выстраиванию траектории его развития: чтобы в компанию приходили сотрудники с нужными для нас компетенциями, те люди, которые их учат, сами должны ими владеть. Кроме того, мы формируем единые образовательные траектории, чтобы обучение во всех вузах шло на единой основе.

Мы обеспечили доступ наших вузов к информационным системам компании, в результате часть курсов, которые есть в Системе дистанционного обучения, доступны студентам, и сегодня мы работаем над тем, чтобы не только они проходили эти курсы, но и преподаватели.

А для того, чтобы мы все находились в едином информационном поле, реализована система информирования по текущей деятельности компании, начиная с дайджестов и заканчивая рассылкой всех нормативных документов с последующим включением в образовательные программы.

— Вы сказали об особом внимании к развитию преподавателей. Расскажите подробнее об этом.

— Сейчас мы разрабатываем программу «Pro.Ректор», которая станет основой для создания кадрового резерва на должность руководителей, первых лиц университетов. Это будет программа повышения квалификации Корпоративного университета РЖД, но с учётом специфики отраслевых вузов. Основной упор будет сделан на развитие

СЕГОДНЯ ОТРАСЛЕВЫЕ ВУЗЫ — ЭТО ОСНОВНАЯ ПЛОЩАДКА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ НАМ КАК РАБОТОДАТЕЛЮ НАЛАДИТЬ КОНТАКТ СО СТУДЕНТАМИ

четырёх блоков компетенций: управленческих, профессиональных, личностных и корпоративных. Формирование резерва руководителей вузов позволит компании принимать участие в кадровой политике университетов, готовить мотивированных на взаимодействие с компанией управленческих работников.

В ДИАЛОГЕ С БУДУЩИМИ РАБОТНИКАМИ

— Насколько программа взаимодействия с отраслевыми вузами адаптивна?

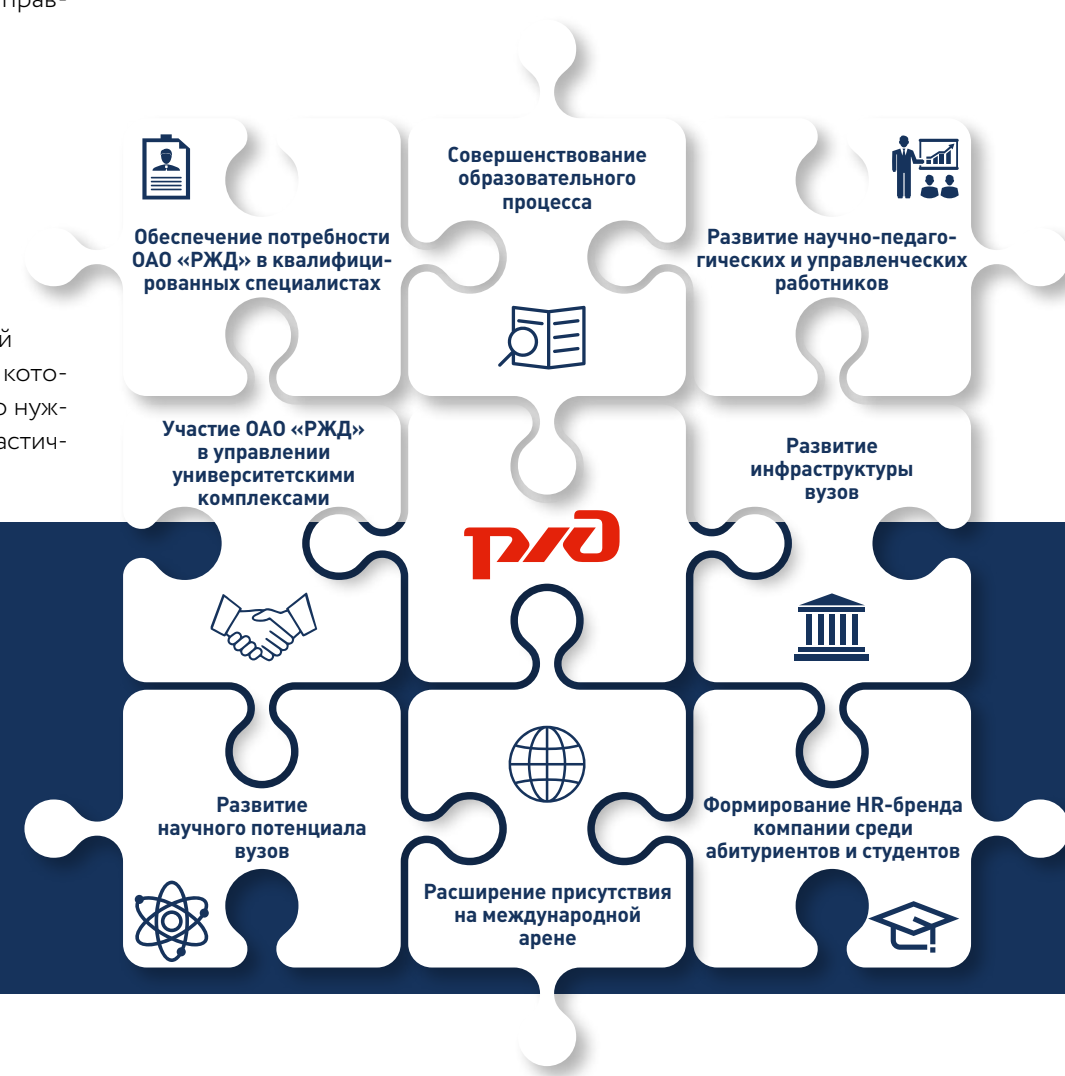
— Наша программа — это такой собирательный инструмент, который формализует все те направления, которые уже существуют, а также то, что нужно развивать. Это не статичная, а пластич-

ная история. Например, появились новые федеральные проекты — «Профессионалитет» и «Приоритет-2030», множество молодёжных проектов — мы также «погрузим» их в программу. Мы внимательно следим за тем, что происходит во внешнем контуре, и при необходимости готовы реагировать и что-то менять, если это будет целесообразным для нас.

— Позиционирование компании как привлекательного работодателя, работа с талантливой и перспективной молодёжью — одно из важнейших направлений для любой компании. Как в рамках программы решаются эти задачи?

— Сегодня отраслевые вузы — это основная площадка, которая позволяет нам как работодателю наладить контакт со студентами. Знакомство с отраслью начинается именно в студенческих аудиториях, хотя, по большому счёту, даже раньше — в наших дошкольных и школьных учреждениях, на детских железных дорогах.

Благодаря программе в вузах появились брендированные аудитории и коворкинги, где руководители компании выступают с лекциями и мастер-классами — состоялось уже более 200 таких мероприятий. Первые лица компании рассказывают об инновационных проектах, делятся планами на будущее. Таким образом, у студентов появляется представление о том, как может сложиться их карьерный и профессиональный путь, какие преимущества и возможности есть в нашей компании. Мы открыты для такого общения и всегда готовы к диалогу.



Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими комплексами железнодорожного транспорта



ВОЛОНТЁРСТВО В РЖД: ИСТОРИИ ДОБРОТЫ И НЕРАВНОДУШИЯ

2022 ГОД В КОМПАНИИ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» БЫЛ ОБЪЯВЛЕН ГОДОМ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЁРСТВА И ДОБРОВОЛЬЧЕСТВА. РЖД ЕСТЬ ЧЕМ ГОРДИТЬСЯ В ЭТОЙ СФЕРЕ: КАЖДЫЙ ГОД РЕАЛИЗУЮТСЯ БОЛЬШИЕ И МАЛЫЕ, ФЕДЕРАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ, В КОТОРЫХ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ ТЫСЯЧИ НЕРАВНОДУШНЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ. О СЕТЕВЫХ ВОЛОНТЁРСКИХ ПРОЕКТАХ, ГЕРОЯМИ И УЧАСТНИКАМИ КОТОРЫХ СТАНОВЯТСЯ ВЗРОСЛЫЕ И ДЕТИ, — В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.

Анастасия ЗВЕЗДИНА, начальник отдела реализации корпоративных проектов Центра молодёжных проектов Корпоративного университета РЖД: — «Люди науки» — проект, который раскрывает интеллектуальное волонтерство в компании и позволяет молодёжи прикоснуться к научным исследованиям в разных областях.

Каждый желающий может попробовать себя в качестве волонтера. Для этого нужно проходить опросы, которые размещают учёные на одноимённой платформе.

Самым ярким исследованием стал опрос среди женщин о тех качествах, которые они ценят в мужчинах. Для железнодорожниц на первом месте оказалось чувство юмора, на втором — наличие формен-

ной одежды, на третьем — надёжность, а вот материальный достаток оказался на последнем месте.

Второй опрос, который никого не оставил равнодушным, был посвящён тому, что нас вдохновляет. В лидеры выбилось наличие единомышленников, в тройку также вошли поддержка руководства и наличие финансов.

Это классный проект, которые позволяет учёным делать нужные срезы, готовить публикации. А для ребят это возможность подумать о чём-то кроме работы, поделиться своими мыслями.

Как узнать о новых опросах? Мы регулярно публикуем в нашем телеграм-канале и в соцсетях «Команда-2030».

Татьяна ПОЛЯЕВА, начальник ДЦОМП*, секретарь дорожного совета по корпоративному волонтерству Куйбышевской железной дороги:

— «Безопасный переезд» — традиционная акция, которая проводится волонтерами совместно со службой корпоративных коммуникаций и Куйбышевской дирекцией инфраструктуры как минимум два раза в год. Её цель — привлечь внимание автомобилистов к проблеме нарушения правил дорожного движения (ПДД) на железнодорожных переездах. Несерьёзность и невнимательность в этом вопросе нередко могут стоить человеческой жизни. К счастью, эта тенденция снижается, и мы также прикладываем для этого усилия. Мы работаем совместно с ГИБДД — это и информирование, и профилакти-

* ДЦОМП — Дорожный центр оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики РЖД

ческие беседы. Чтобы сделать акцию более интересной, был введён формат блицопроса для водителей — вопросы ориентированы на знание правил дорожного движения на переездах. За правильные ответы автомобилисты получают не только информационные памятки, но и тематические подарки, а мы — уверенность в их осведомлённости о ПДД на переездах.

Артур НАСИБУЛОВ, начальник сектора реализации молодёжной политики ДЦОМП, секретарь дорожного совета по корпоративному волонтерству Западно-Сибирской железной дороги (ЗСЖД):

— Проект «Внуки по переписке» мы начали развивать в 2020 году. Адреса одиноких пенсионеров и ветеранов предоставляет благотворительный фонд «Старость в радость», совместно с Центром молодёжных проектов: все желающие могут отправить письмо и подарить немного душевного тепла тем, кто в нём по-настоящему нуждается. Помимо этого, на Западно-Сибирской железной дороге тут же возникли инициативы по отправке писем не только одиноким людям в регионах, вне границ нашей магистрали (в чём изначальная идея проекта), но и не обходить стороной наших ветеранов. Так, в 2021 году было отправлено 750 писем — поздравлений с различными праздниками для ветеранов ЗСЖД. Хочется отметить, что количество тех, кто хочет отправить письмо, с каждым разом становится больше, причём у некоторых ребят завязывается настоящая дружеская переписка, а это значит, что тёплые и добрые письма по-настоящему ценны для адресатов.



Светлана ТЮМЕНЕВА, заместитель начальника ДЦОМП, секретарь дорожного совета по корпоративному волонтерству Московской железной дороги:

— Благотворительная акция «Собери ребёнка в школу» проводится с 2020 года. В преддверии каждого нового учебного года железнодорожники оказывают помощь детям из детских домов и интернатов, малообеспеченных семей, принося в пункты сбора канцтовары, школьные ранцы, предметы для творчества, мешки для сменной обуви и другие предметы, необходимые школьникам. В 2022 году участие



Юлия БРАГИНА,
заместитель начальника
Департамента социального
развития ОАО «РЖД»:

— Корпоративное волонтерство — важный аспект деятельности компании, и мы очень признательны нашим работникам за их вклад в развитие этого направления. Понимая, что это не всегда просто, мы будем и дальше поддерживать и мотивировать наших волонтеров помогать другим.

в акции приняли более 360 сотрудников Московской железной дороги, оказав помощь более чем 200 детям.

Кстати, история этого проекта началась ещё в 2013 году, когда коллектив Московской дороги взял шефство над Муромским детским домом № 1. С 2020 года акция стала более массовой, к ней присоединились все регионы железной дороги, а также увеличилось число социальных учреждений, которым сегодня можно помочь.

Елена АНТОНОВА, ведущий методист Центра научно-технической информации и библиотек Западно-Сибирской железной дороги, корпоративный волонтер:

— В нашем Выставочном центре истории железнодорожного транспорта мы проводим различные патриотические и профориентационные мероприятия, посвящённые сохранению исторического наследия Кузбасского региона и рассказывающие о становлении железнодорожного транспорта мира. Для всех школьников Кемерово мы организуем «Уроки мужества», на которых рассказываем о героях-железнодорожниках, о подвигах женщин и детей во время Великой Отечественной войны. Каждый год это мероприятие охватывает более 2 тыс. детей.

Вообще, интерес у детей к подобным проектам колоссальный, главное — увлечь, найти подход. К примеру, на время ремонта выставочного центра нам пришла идея проводить выездные экспозиции в кемеровских школах — в итоге экскурсии мы проводили каждый день, пока все школьники не посмотрят! 



КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ РОССИИ: выстраивая баланс между бизнесом, HR-блоком и сотрудниками

КОРПОРАТИВНОЕ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ ПРИНЯТО НАЗЫВАТЬ «МЯГКОЙ СИЛОЙ» — ИМЕННО ОНО ЯВЛЯЕТСЯ ДРАЙВЕРОМ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИЯХ, СПОСОБСТВУЕТ ЭВОЛЮЦИОННЫМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, ПОМОГАЕТ СОХРАНИТЬ БАЛАНС В ПЕРИОДЫ ТРАНСФОРМАЦИЙ И ТУРБУЛЕНТНОСТИ. СЕГОДНЯ МЫ ЖИВЁМ ИМЕННО В ТАКОЕ ВРЕМЯ, А ЗНАЧИТ, КАК НИКОГДА ВАЖНА СИНХРОНИЗАЦИЯ ЗАДАЧ, ВИДЕНИЯ И ОЖИДАНИЙ БИЗНЕСА, HR И КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ. КАК ЭТО РЕАЛИЗУЕТСЯ НА ПРАКТИКЕ В КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ, ЧИТАЙТЕ В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ, ПОДГОТОВЛЕННОМ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПЕРВОГО ФОРУМА ЛИДЕРОВ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ РОССИИ, УЧАСТИЕ В КОТОРОМ ПРИНЯЛИ РУКОВОДИТЕЛИ ВЕДУЩИХ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ, АКАДЕМИЙ, БИЗНЕС-ШКОЛ И ВУЗОВ, А ТАКЖЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ БИЗНЕСА: ПРОМЫШЛЕННОСТИ, БАНКОВСКОГО СЕКТОРА, РЕТЕЙЛА. О ЧЁМ ГОВОРИЛИ НА СЕРИИ ПАНЕЛЬНЫХ ДИСКУССИЙ ЭКСПЕРТЫ И СПИКЕРЫ ФОРУМА, ЧИТАЙТЕ В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.

ОЖИДАНИЯ БИЗНЕСА ОТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ и ЦЕННОСТЬ ПАРТНЁРСТВА

Татьяна АВЕРЧЕНКОВА, управляющий директор Новолипецкого металлургического комбината:

«Система обучения позволяет создать общий ландшафт. Человек готов доверять, когда создаются одинаковые правила игры, и в этих рамках легче отдать право принятия решений в распределённые автономные команды».

В развитии можно выделить три ключевых направления: медленные изменения и решения; быстрые изменения; быстрые решения. Для промышленной компании традиционны медленные решения и медленные измене-

Татьяна АВЕРЧЕНКОВА



ния. Обычно конкурентные преимущества держатся на мегатехнологиях, оборудовании и профессиональной экспертизе, которые долго накапливаются. Далее быстрые изменения, когда не меняется процесс глобально, но усовершенствуется точно. После этого — быстрые решения. Отдать право принимать решение для руководителя, для любого человека бывает

непросто. Хотя есть право на ошибку, но последнее решение должно быть правильным.

На рынке существует множество коробочных решений для корпоративного обучения, но у каждой компании своя стратегия, стартовая точка, разная культура и экспертиза. В корпоративном обучении важно формулировать свою аутентичную повестку, которая соответствует вашей компании. Повестка НЛМК очень осознанная. Часто внешние преподаватели, даже очень хорошие, просто «не заходят». Объяснять нужно «уровень в уровень». Мастеров хорошо учат мастера, а будущих начальников цехов — начальники цехов. Задача Корпоративного университета — с заботой дать людям те знания, которых им не хватает для достижения профессиональных целей.

Амбиция Корпоративного университета НЛМК заключается в том, чтобы помочь бизнесу в момент трансформации, объяснить, что происходит в ком-

пании, почему происходит отказ от того, что было раньше, как принять правильное решение, как пойти дальше, не оглядываясь назад, или отпустить то, что потеряно. Умение проходить этап трансформации — одна из главных ролей Корпоративного университета.

Ольга ДЕРГУНОВА, заместитель президента — председателя правления банка ВТБ, директор Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета:

«Для руководителей важна устойчивость и сохранение оптимизма».

После 24 февраля ВТБ стал первым финансовым учреждением, попавшим под санкции. Приоритет банка в подобные моменты — сохранение средств клиентов. Учитывая количество розничных клиентов, — а их у ВТБ почти 20 миллионов, — фактор надёжности приобретает особую значимость. Первая задача руководителей в таких ситуациях — поддержать собственную устойчивость, а потом — в своих командах. Весь процесс обеспечения адаптации к такому вызову крайне непростой — от технологической перенастройки до таких быстрых решений, как передача активов другим банкам.

Эффективность работы и обеспечение стабильности в такие моменты зависит именно от способности команды сохранять устойчивость, принимать гибкие решения и достигать результата. Эффективная работа, с одной стороны, зависит от того, насколько команда готова к самостоятельным решениям. С другой — фокус внимания оказывается на лидера, принимающего решения,

Ольга ДЕРГУНОВА



в дальнейшем реализуемые на уровне распределённых команд, которые должны не только хорошо понимать, что необходимо сделать, но и обеспечивать «креатив» по следующим шагам. Третье — это фокус на общий результат. Личные эмоции и неприятности отходят на второй план, руководитель должен сохранять устойчивость и оптимизм. Шоковый процесс проверяет на прочность и даёт понять, насколько качественными были инвестиции в коллектив. В этот момент банк забывает о конкуренции и думает об интересах клиентов.

Подход к корпоративному обучению ВТБ определяет как «федерация активов». Каждая из глобальных бизнес-линий самостоятельна в определении своего развития. Руководителю делегировано право принимать решение, как развиваться и как двигаться в рамках общей стратегии. Несколько раз рассматривалась возможность развития корпоративного обучения как отдельного структурного подразделения, но все-таки ВТБ по этому пути не пошёл. Агрегатор на уровне HR-департамента собирает со всех подразделений банка потребности в корпоративных программах и находит оптимальное решение, предлагаемое рынком. Это не опровергает важности существования корпоративных университетов — это другая модель, которая также существует на рынке десятки лет.

Университетские бизнес-школы — такие, как Высшая школа менеджмента СПбГУ, — равноправные игроки на рынке корпоративного образования. ВТБ принял решение инвестировать в развитие партнёрской модели с ВШМ СПбГУ, чтобы за счёт сплава академического содержания и профессионального рыночного подхода в современном технологическом формате получить корпоративные образовательные программы, максимально соответствующие запросу банка.

**СЕЙЧАС ВАЖНО
ФОКУСИРОВАТЬСЯ
НА КОММУНИКАЦИЯХ,
ОБЕСПЕЧЕНИИ ГАРАНТИИ
СТАБИЛЬНОСТИ
И ПОДДЕРЖКЕ**



Руслан ВЕСТЕРОВСКИЙ

Руслан ВЕСТЕРОВСКИЙ, заместитель председателя Банка России:

«У каждого корпоративного университета своё видение значимых компетенций, для каждой отрасли это индивидуально. Для Центробанка — технологичность, лидерство, устойчивость и гибкость».

Сегодня все находятся в новом контексте. Ключевая функция и миссия Центробанка — обеспечение устойчивости финансовой системы. Для выполнения миссии значимы инфраструктурные решения. Например, запуск платёжной системы МИР в 2014 году. Если бы тогда этот проект не был реализован, существует большая вероятность, что в сегодняшней ситуации пришлось бы возвращаться к наличным расчётам.

Для Центробанка Корпоративный университет — площадка, где формируются и обсуждаются стратегии, это центр трансформации и центр управления изменениями.

Сейчас важно фокусироваться на трёх направлениях — коммуникации, обеспечении гарантии стабильности и поддержке. Центробанк транслирует руководителям и сотрудникам важность сплочения команды в сложных обстоятельствах для эффективной «работы в долгую». Нами актуализирована модель компетенций для руководителей, в которой выделены три компонента новых лидерских практик: фокусировка — концентрация возможностей и ресурсов, позволяющая выполнить важные задачи; устойчивость — способность успешно противостоять потрясениям и кризисам, сохраняя способность принимать адекватные решения; человечность — поддержание долгосрочных отношений на основе взаимного уважения и справедливости.

ФОКУС ВНИМАНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ И ТРЕНДЫ

Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД:

«Корпоративные университеты в своих программах должны обеспечивать баланс между тремя ключевыми элементами системы управления: бизнесом, HR-командой и человеком — работником компании».

Для Корпоративного университета такой крупной компании, как «Российские железные дороги», — с учётом масштабов бизнеса, почти миллионного коллектива холдинга, сложности технологических процессов и огромных расстояний, — очень важно иметь чёткую систему образовательных программ и проектов, число которых в нашем методическом портфеле превышает две сотни. Мы долго искали такую систему — всеобъемлющую и в то же время простую и понятную нашим заказчикам и слушателям.

Сегодня мы пришли к тому, что в основе этой системы должны быть области общих интересов трёх ключевых для нас сообществ: бизнеса, HR и самих работников. Считаем, что именно на этих пересечениях формируются задачи современного корпоративного образования.

Так, в области пересечения интересов бизнеса и человека находится обучение, связанное с повышением производственной эффективности: от программ по цифровизации, бережливому производству и технологической координации до партнёрских программ с нашими клиентами. Например, в рамках проекта «Одна парта — одна культура» в совместных группах обучаются руководители РЖД, федеральных органов власти, крупных компаний-партнёров. Содержательная часть этих программ находится на грани-



Роман БАСКИН

КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В РЖД — ЭТО ПЕРЕСЕЧЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА, HR И РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ

це управленческих и профессиональных компетенций, или, как часто говорят, «софтов» и «хардвов». Сегодня эта граница, как нам видится, стала менее отчётливой, и это — тренд в современном корпоративном бизнес-образовании.

А вот в области общих интересов HR-команды и работников — другой контент, связанный с личностным развитием и индивидуальными траекториями обучения, которые выбирает для себя человек. Здесь — набор наших программ по навыкам переговоров, публичным выступлениям, системному мышлению и многому другому. При этом важно, что тематику обучения может определять сотрудник самостоятельно, на основе индивидуального плана развития и своих западающих компетенций.

Ещё одна область — это пересечение бизнеса и HR-команды. Эти интересы направлены на формирование будущего компании, набора стратегий развития различных направлений: от технологий, «цифры» и маркетинга до человеческого капитала и социальной сферы. Здесь находятся наши образовательные проекты в формате стратегических сессий, дискуссий и форумов, которые проводит университет для РЖД и партнёров.

Но, конечно, ключевой элемент предложенной нами системы — это центр пересечения интересов всех трёх областей: бизнеса, HR и человека. Здесь решается самая важная задача корпоративного университета как образовательной организации, поддерживающей стратегию РЖД, — набор программ развития кадрового резерва. Это многоуровневое поэтапное обучение, в результате которого бизнес получает подготовленных руководителей на любой уровень — от линейного до топового. При этом команда управления персоналом холдинга обретает не только качественно укомплектованный кадровый резерв, но и систему поиска талантов, а работник решает задачу личного развития и, конечно, карьерного роста — это важные мотиваторы для любого амбициозного руководителя.

НЕОБХОДИМО НЕ ЗАМЕЧАТЬ ИЗМЕНЕНИЕ, КОГДА ОНО УЖЕ ПРОИЗОШЛО, А ПРЕДЧУВСТВОВАТЬ ЕГО

Для нас очевидно, что главное условие эффективной работы этой сбалансированной системы — партнёрская позиция всех её участников, которых в нашей отрасли и рядом с нами огромное количество — от наших предприятий до компаний-клиентов, от представителей транспортного образования до наших союзников из корпоративных университетов других компаний и бизнес-школ. С ними вместе мы идём по этому пути.

Валентина САТАРОВА, директор Корпоративного университета группы «НЛМК»:

«Ведущим трендом обучения будущего является чуткость к изменениям».

В нашем постоянно меняющемся мире знания имеют особенную ценность. Будущее создают те, кто умеет мыслить, умеет дерзать, умеет воображать то, что потом станет реальностью.

Решение открыть Корпоративный университет было принято в 2016 году. В группе компаний «НЛМК» всегда было много управленческого обучения, но оно не было систематизировано, поэтому важна была идея системности в разработке программ, их упорядочении и при выборе модели.

Университет полностью интегрирован в компанию и помогает транслировать единую управленческую культуру. Учиться стало нормой, стало нормой быть внутренним тренером. Так руководители развиваются сами и помогают профессиональному развитию своих коллег. Подход «Лидеры учат лидеров» — мы не только обмениваемся экспертизой, мы даём каждому возможность расти и развиваться вместе с компанией, реагировать на изменяющийся контекст, ставить и достигать амбициозные цели.

Необходимо не замечать изменение, когда оно уже произошло, а предчувствовать его, быть чутким к разным мнениям, искать то, что может драйвить внутреннее развитие, совмещать это с пожеланиями бизнеса и наших клиентов.



Валентина САТАРОВА

Первый форум лидеров корпоративного обучения

В 2022 году в России состоялся Первый форум лидеров корпоративного обучения. Место проведения — кампус Корпоративного университета НЛМК в Липецке.

Форум стал уникальной коммуникационной площадкой — впервые в России в течение нескольких дней шло обсуждение траекторий развития сферы корпоративного бизнес-образования, прорабатывались новые образовательные партнёрства, происходил обмен лучшими практиками. На пле-

нарных дискуссиях рассматривались вопросы о роли корпоративных университетов в ситуации бизнес-вызовов нового времени, обсуждались форматы эффективного партнёрства и синергии компаний, вузов и корпоративных университетов; анализировались методики оценки эффективности корпоративного бизнес-образования и возможности развития профессионального сообщества.

Организаторами форума выступила Высшая школа бизнеса На-

ционального исследовательского университета «Высшая школа экономики» при личном кураторстве её директора Валерия Катыкало и команда Корпоративного университета НЛМК под руководством Валентины Сатаровой. В состав программного комитета вошли Корпоративный университет РЖД, Университет Банка России, Сбер-Университет, Билайн Университет, корпоративные университеты банка «Открытие» и ТМК.



Юлия УЖАКИНА

Юлия УЖАКИНА, генеральный директор Корпоративной академии Росатома:

«Партнёрство невозможно, если одна из сторон не понимает потребности другой, если нет регулярного взаимодействия».

Не так давно Росатом представил новое видение на ближайшие 10 лет — компания должна стать глобальным технологическим лидером и лучшей в раскрытии кадрового потенциала. Ещё пять лет назад Корпоративная академия прицельно развивала в своих сотрудниках лидерство, то есть главной задачей было научить их брать на себя ответственность, предлагать идеи. Сейчас же основной запрос на то, чтобы научить их взаимодействию и партнёрству. В связи с этим мы задались вопросом: что же такое партнёрство? Для этого провели исследование по выявлению барьеров в отрасли, в которой трудится более 330 тыс. человек на 400 предприятиях. На выходе получилось следующее определение: партнёрство — это дву-

ШОКОВЫЙ ПРОЦЕСС ПРОВЕРЯЕТ НА ПРОЧНОСТЬ, НАСКОЛЬКО КАЧЕСТВЕННЫМИ БЫЛИ ИНВЕСТИЦИИ В КОЛЛЕКТИВ

стороннее движение с совместной ответственностью. При этом нами была выведена формула ПДД — потребность, доверие, диалог.

Мы также видим, что и Корпоративный университет становится полноправным партнёром бизнеса, к которому обращаются со всё более сложными задачами. Важную роль в этом изменении играет возросший уровень зрелости заказчиков. Раньше в Корпоративный университет приходили с просьбой провести семинар или тимбилдинг, сегодня же просят помощи в решении стратегических задач. Так, в Корпоративной академии около 50% проектов связаны с образовательной деятельностью, другие 50% — это проекты, направленные на развитие культуры безопасности, разработку новых продуктов, развитие компетенций для международных проектов, повышение инженерных компетенций, подготовку кадрового резерва, укрепление молодёжного сообщества, продвижение бренда работодателя и укрепление корпоративной культуры.

Валерий КАТЬКАЛО, директор Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»:

«Роль корпоративных университетов сегодня не только меняется от провайдера обучения к его активатору, но и стала стратегической для компаний, стремящихся к устойчивой конкурентоспособности».

Ключевыми факторами радикальных изменений последних лет в корпоративном обучении являются цифровая революция, новый мир работы и трансформация HR от вспомогательной к бизнес-функции, сфокусированной на развитии сотрудников. Результативные системы



Валерий КАТЬКАЛО

корпоративного обучения понимаются в этом контексте как акселераторы цифровой трансформации компании и переосмысления работы через расширение возможностей человеческого интеллекта, развитие актуальных компетенций и организационных способностей.

Один из главных новых фокусов корпоративных университетов состоит в открытии заново (в том числе благодаря цифровым технологиям) социального и неформального обучения как наиболее адекватного ответа на современные требования к человеческому капиталу устойчиво успешных компаний. Среди преимуществ неформального обучения — развитие непрерывного обучения и гибкого, инновационного мышления и поведения; усиление ценности обучения в корпоративной культуре.

Для соответствия требованиям цифрового мира корпоративные университеты должны, по сути, изобрести себя заново: быстро перейти от привычного фокуса на управление процессом обучения к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории, которой ныне доступны самые различные каналы получения знаний и навыков и для которой уже естественны ожидания от системы непрерывного корпоративного обучения персонализированного, адаптивного и 24/7 цифрового формата взаимодействия с ними. Кроме того, серьёзными задачами обновления корпоративных университетов для сохранения их релевантности требованиям бизнеса являются проактивность и первостепенное внимание фактору времени во всех аспектах деятельности, а также необходимость стать лабораториями для экспериментирования и оценки новых моделей бизнеса и методов управления людьми в современных организациях, для чего и внутренняя структура, и среда КУ должны быть соответствующим образом перестроены, а система развития их сотрудников — перезапущена.

УМЕНИЕ ПРОХОДИТЬ ЭТАП ТРАНСФОРМАЦИИ — ОДНА ИЗ ГЛАВНЫХ РОЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Илья ДЕМЕНТЬЕВ, ректор Корпоративного университета «Газпром нефть»:

«Три тренда корпоративного обучения: рост скорости в обучении, запрос на внутреннюю экспертизу, новые подходы к оценке эффективности».

Дискуссии об эффективных моделях корпоративных университетов, прошедшие на Форуме, позволяют выделить три основных тренда корпоративного образования. Первый — рост ценности временного ресурса, скорости реакции на запрос и скорости реализации корпоративного обучения. Второй — рост запроса на внутреннюю экспертизу — большая часть обучения так или иначе локализуется внутри компаний, что приводит к необходимости повышать профессионализацию в области создания собственных образовательных продуктов. Третий — стремление искать новые подходы к оценке эффективности через финансовые показатели и возврат инвестиций в обучение.

Сегодня в построении системы обучения в компании «Газпром нефть» мы выделяем четыре основных фокуса. Первый — управление на основе данных: построение индивидуальных траекторий обучения на основе анализа и учёта опыта сотрудника, создание целевых программ по поиску и развитию новых визионеров. Второй — организация исследовательских проектов в области развития потенциала человека и новых технологий обучения. Третий — системное развитие партнёрств с ведущими отечественными вузами, ссузами и иностранными университетами в рамках «Лиги вузов «Газпром нефти», а также профессиональными сообществами и отраслевыми партнерами, включая организацию циклов профессиональных мероприятий. Четвёртый — поиск новых источников повышения эффективности обучения: переход на новые метрики оценки эффективности и программы рескиллинга, переобучения и развития новых компетенций.



Илья ДЕМЕНТЬЕВ



Евгений УЙХАЗИ

Евгений УЙХАЗИ, директор по управлению талантами и развитию персонала «Билайн» («Вымпелком»), директор Билайн Университета:

«Для крутых результатов нужны крутые команды. Работа с командами всё чаще ставится во главу угла, это регулярный такт каждого лидера».

Почему в целом в компаниях стало важно говорить об опыте обучения? Во-первых, возможность обучения и развития становится драйвером инноваций. Во-вторых, связь между опытом клиента и опытом сотрудника даёт влияние на вовлечённость и эффективность. В-третьих, в компании приходят много молодых талантов, у них есть некие ожидания, необходимо им соответствовать.

Я вижу следующие макротренды в построении обучения. Первый — больше реальных практик, переход от педагогического дизайна к учебному опыту. Второй — ставка на саморазвитие сотрудника, где бизнес-образование — это навигатор. Третий — переход от обязательного обучения к добровольному. Взрослых людей нельзя учить впрок. Четвёртый — переход от интересов заказчика к сочетанию интересов заказчика/бизнеса и сотрудника. Пятый — переход от классического тренинга к P2P — от равного к равному. Шестой — переход от ROI* к доверию. Многие компании считают ROI, но тренды говорят, что есть готовность вкладываться в человека, даже если эффект будет отложенным. Это то, что влияет на конструирование опыта обучающихся.

Василий ФИВЕЙСКИЙ, ректор Университета правительства Москвы:

«Главную цель работы университета можно сформулировать так: «Москва — лучший город Земли».

Корпоративный университет должен быть не внешней обучающей структурой, а частью системы заказчи-

ка — в нашем случае это правительство Москвы. Такой подход и комплексное партнёрство позволяют глубоко проникать в проблему, совершенствовать процессы изнутри, чтобы эффективно развивать государственные организации и раскрывать их кадровый потенциал.

В работе сотрудников Университета правительства Москвы есть своя специфика: с одной стороны, они должны хорошо понимать чиновников, с другой — помогать им трансформироваться и менять менталитет, используя лучшие практики из бизнеса и работы с общественностью. Корпоративным университетам важно следовать трендам развития, которые есть в госструктурах и коммерческом секторе, становиться шире, чем просто организации по обучению сотрудников. Это подтверждает и возросший запрос от органов власти и подведомственных учреждений на помощь в разработке кадровой стратегии, делая партнёрство для Университета не просто необходимостью, а частью технологии сотрудничества.

В то же время эффективное управление мегаполисом невозможно без вовлечения жителей. Тут задача университета как раз заключается в том, чтобы рассматривать горожан не только как потребителей услуг, но и как членов команды, которая развивает город. Именно поэтому мы взаимодействуем с жителями столицы всех возрастов: обучаем пенсионеров пользоваться цифровыми сервисами, работаем со школьниками, чтобы подготовить из них будущих городских управленцев, помогаем студентам столичных вузов узнать о карьерных возможностях в госучреждениях в рамках проекта «Команда Москвы» и организуем стажировки на объектах городской инфраструктуры для молодых специалистов. **HR**

* ROI — коэффициент рентабельности инвестиций (англ. Return On Investment — возврат инвестиций, или коэффициент рентабельности инвестиций) измеряет, сколько организация получает от инвестиций в обучение.



Василий ФИВЕЙСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ РЖД: АДАПТИРОВАТЬ ТРЕНДЫ И РАБОТАТЬ НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ ОДНО ОСТАЁТСЯ НЕИЗМЕННЫМ: КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ ОБЯЗАНА ЧЁТКО ДЕЙСТВОВАТЬ В РЕЖИМЕ ПОМОЩИ БИЗНЕСУ. КАКИМИ ИНСТРУМЕНТАМИ ДЛЯ ЭТОГО ОБЛАДАЕТ КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД — В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ.



БАЛАНС НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ В ПОМОЩЬ БИЗНЕСУ

Как же на практике реализуется тезис о помощи бизнесу? «Здесь уместно говорить о двух направлениях, — рассказывает **Андрей Шобанов, заместитель директора по научно-методической работе Корпоративного университета РЖД.** — Во-первых, задача корпоративного бизнес-образования — помогать компании через обучение совершенствовать существующие и внедрять новые, актуальные сегодня методы управления. Во-вторых, мы должны совместно с бизнесом определять перспективный управленческий инструментарий, который будет использоваться в будущем, и уже сегодня включать его в программы. С нашей стороны это проактивная работа, работа на опережение».

Безусловно, при формировании системы обучения в Университете РЖД учитывают важнейшие тренды времени. Так, сегодня практически стирается грань между обучением техническим знаниям и навыкам взаимодействия с людьми, современные подходы к дизайну программ бизнес-образования должны чаще сочетать развитие профессиональных и управленческих навыков.

Во все времена руководитель управлял не машинами, а людьми, при этом в условиях повышенной неопределённости и стресса именно человек становится ключевым объектом управленческой мысли. «Современный руководитель должен обладать инструментарием, позволяющим решать управленческие задачи через призму социальной ответственности бизнеса — человек должен быть на первом плане, — подчёркивает Андрей Шобанов. — Сейчас именно социальные аспекты, не умаляя значимости других аспектов устойчивого развития, становятся приоритетными».

Значимость этих трендов существенно выросла за последние годы, а потому работать с ними в Университете РЖД начали ещё до пандемии коронавируса. Так, сформированная в 2019 году концепция программ «Функциональный менеджмент» — яркий пример объединения управленческих и инженерных (технологических) знаний — позволила запустить процесс формирования функциональных резервов компании. А логика портфеля краткосрочных навыковых программ помогает руководителям развивать свою личную эффективность и «простраивать» образовательные траектории подчинённых.

Осмысление происходящего в бизнесе происходит на стратегических сессиях, в ходе которых университет активно применяет современные фасилитационные технологии. «Любая стратегическая сессия — это прежде всего коммуникационная площадка, на которой можно (и даже нужно!) дискутировать, выдвигать гипотезы, делиться практическим опытом, — говорит **Александр Коркин, заместитель директора Корпоративного университета РЖД.** — Сессии — тот самый механизм, который наряду с другими развивает в компании культуру общения, отличную от привычных докладов и совещаний. В ходе каждой сессии достигается не только её непосредственный результат, например совместное видение будущего, перечень перспективных направлений деятельности, дорожная карта проектов и мероприятий, но и навык слушать и слышать друг друга. Главная задача Корпоративного университета — создать безопасную и комфортную среду для диалога». По мнению Александра Коркина, проведение стратегических сессий сегодня актуально как никогда: бизнесу нужны новые нетривиальные подходы и решения, которые должны быть не только эффективными, но и совместными и согласованными (в том числе на этапе их реализации). Руководителям необходимо уметь меняться и адаптироваться, «разучиваться» и переучиваться, делая то, чего не делали ни они сами, ни их коллеги или предшественники, и именно сессии направлены на формирование этих изменений в сознании руководителей.

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Разнообразие форматов обучения, благодаря которому расширяется спектр возможностей развития для любого потенциального слушателя, — ещё один заметный тренд в корпоративном образовании. В каком-то смысле сегодня это

МЫ ДОЛЖНЫ СОВМЕСТНО
С БИЗНЕСОМ ОПРЕДЕЛЯТЬ
ПЕРСПЕКТИВНЫЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ
ИНСТРУМЕНТАРИЙ, КОТОРЫЙ
БУДЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ
В БУДУЩЕМ

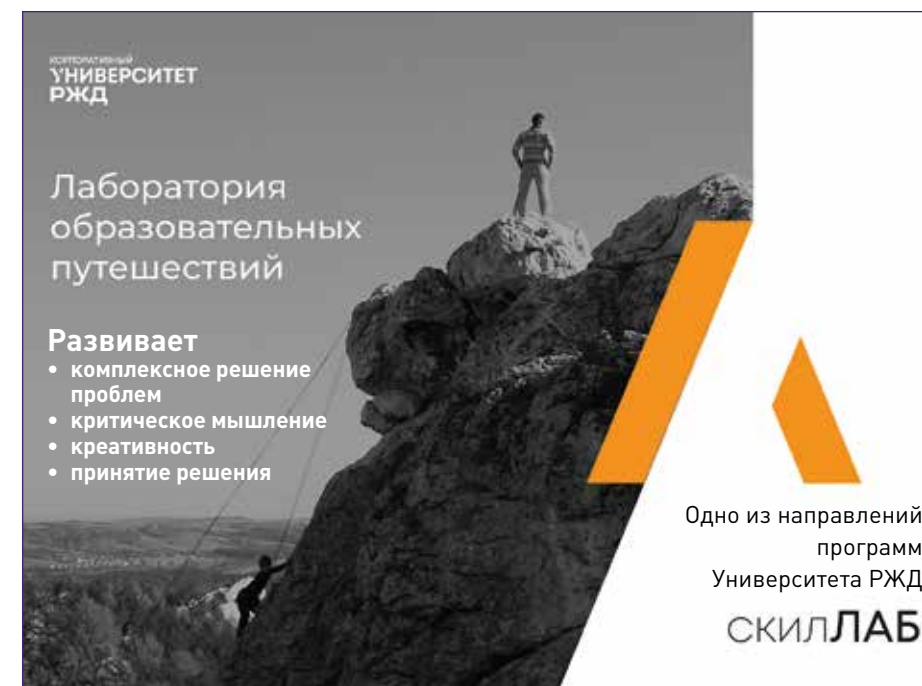
необходимость, требование постковидного времени — предлагать целую палитру не только тематик, но и форматов обучения, чтобы у слушателей всегда был выбор, КАК изучить интересующую тему: пройти открытые электронные курсы или посмотреть мастер-классы в Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД», прочитать в постах соцсетей или прослушать подкасты, освоить очно короткие тематические программы или взяться за комплексные и т. д. «Тематика наших программ в основном определена моделью корпоративных

ГЛАВНАЯ ЗАДАЧА КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА — СОЗДАТЬ БЕЗОПАСНУЮ И КОМФОРТНУЮ СРЕДУ ДЛЯ ДИАЛОГА

компетенций ОАО «РЖД», если быть более точным — МКК+, — поясняет Александр Коркин. — В рамках комплексной работы с резервом компании мы не просто говорим о компетентностном подходе как таковом, а даём определённую навигацию, что из себя представляет та или иная компетенция, набор базовых и продвинутых инструментов для работы над ней, а также помогаем сформировать структурированный индивидуальный план развития, имея перед собой эту самую навигацию. Здесь как раз и работает многоформатный подход: электронный контент, точечное обучение, индивидуальная поддержка в формате тьюторского сопровождения и так далее. В конечном счёте всё это позволяет слушателям развиваться более точно и персонализированно».

Открытый образовательный контент дополняет обучающие программы университета. «Это помогает обеспечивать условия непрерывности и открытости обучения, — добавляет Андрей Шобанов, — если ты замотивирован на постоянное развитие, для этого есть все возможности».

Идея персональных траекторий развития, выстраиваемых слушателями самостоятельно, реализуется в том числе и в проекте «СкиллЛаб», в котором впервые реализована функция самозаявки на обучение через Сервисный портал работника. Прототип проекта появился ещё в 2018 году, тогда он назывался «Программы индивидуального развития», которые позволяют углубиться в отдельный навык, компетенцию или метакомпетенцию. Нарастивая портфель программ «СкиллЛаба» и тем самым предлагая слушателям широкий выбор, удалось реализовать ещё один тренд — переход от тематических образовательных про-



**СЕГОДНЯ ЭТО
НЕОБХОДИМОСТЬ —
ПРЕДЛАГАТЬ
ЦЕЛУЮ ПАЛИТРУ
НЕ ТОЛЬКО
ТЕМАТИК,
НО И ФОРМАТОВ
ОБУЧЕНИЯ**

грамм к индивидуальным образовательным траекториям слушателя.

«Здесь нужно понимать, что для корпоративной системы бизнес-образования это определённая новация: не компания определяет, что человеку нужно изучать, а сам работник определяет приоритеты и формирует для себя образовательную траекторию, — продолжает Александр Коркин. — Сами по себе эти решения не новы, но при поддержке Департамента управления персоналом удалось реализовать именно их бесшовную интеграцию в корпоративную систему образования, что и является новшеством. Таким образом, работники компании получили возможность буквально с телефона планировать собственное развитие и системно наращивать необходимые компетенции».

Понимание того, что у каждого слушателя есть свои индивидуальные запросы на конкретные знания и навыки, а значит, помимо обязательной части обучения должна быть и вариативная, позволило добавить гибкости одной из комплексных «уровневых» программ — «II степень: управление эффективностью». «Часть программы слушатель осваивает в соответствии с планом, одинаковым для всех участников обучения, а часть контента вариативна, и слушатель может сам выбрать, на чём он будет специализироваться в том или ином элементе программы, — поясняет Андрей Шобанов. — Мы реализовали возможность выбора внутри многомодульной программы, и сегодня из пяти её модулей тематика двух остаётся на усмотрение слушателей».

«Многие решения, которые внедряются на открытом рынке бизнес-образования, требуют адаптации в корпоративной системе, — также отмечает Андрей Шобанов. — Новизна наших подходов как раз с этим и связана: мы не изобретаем велосипед, а адаптируем его к трассе под названием «корпоративное бизнес-образование в холдинге «РЖД»».

РАСШИРЕНИЕ СРЕДЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Есть мнение, что хороший учебный контент — это только половина успеха, остальная половина достигается за счёт грамотно организованного пространства для коммуникации слушателей друг с другом, и это особенно важно, когда речь идёт об обучении взрослых людей. Чем больше возможностей для коммуникации создаётся внутри программы,



Часть университетской команды бизнес-тренеров и экспертов по оценке



Учебный процесс в Университете РЖД

тем более качественный продукт получается на выходе. Включение в программы с большим количеством учебных групп модулей по выбору расширяет для слушателей возможность пообщаться с большим кругом своих коллег, с которыми он на предыдущих модулях не учился. Так расширяется коммуникационное пространство.

Ещё одно расширение пространства, но теперь уже образовательного, о котором стоит сказать, сегодня происходит благодаря активному внедрению онлайн-инструментов в традиционное аудиторное обучение. Так родилось гибридное обучение — одновременное физическое и цифровое участие в образовательном мероприятии разных групп слушателей. «Сегодня, когда мы конструируем наши программы, мы ищем возможности охватить как можно больше слушателей, резко повышая эффективность формата, — говорит Андрей Шобанов. — Эффективность единицы образовательного контента возрастает и обеспечивает равный доступ всем, кто в нём заинтересован, а это ещё один элемент устойчивого развития — равный доступ к образованию».

Система образовательных программ и проектов Корпоративного университета РЖД



Выпускники программы «II ступень: управление эффективностью»

Один из важнейших принципов работы Корпоративного университета РЖД характеризуется тезисом «одна парта — одна культура»: в учебные группы объединяются представители разных производственных вертикалей РЖД. Это расширяет возможности обмена лучшими управленческими практиками, ведь в РЖД, как в одной из крупнейших компаний мира, развиваются уникальные управленческие субкультуры (например, объединённые по профессиональному или географическому признаку), которым есть чем поделиться с коллегами.

Новым продуктом университета в 2022 году стали встречные стажировки, когда представители двух железных дорог — Западно-Сибирской и Дальневосточной, — работающих «на двух концах» цепочки создания ценности для крупных грузовладельцев, угольщиков и металлургов, поочерёдно посещают друг друга и на месте, пройдясь по всем ключевым процессам и пообщавшись с коллегами, понимают, как усовершенствовать работу для решения масштабной общей задачи. Для усиления результата таких стажировок к участию в них приглашаются и сами грузовладельцы, а также портовики, морские перевозчики.

«Железнодорожники, угольщики, металлурги, моряки совместно идентифицируют проблемные зоны во взаимодействии, преодолевают конфликты, ищут нестандартные решения, — поясняет Андрей Шобанов. — На следующий год мы запланировали целую серию таких встречных стажировок».

ПЕРЕДАЧА МЕТОДИЧЕСКОГО ОПЫТА

Корпоративный университет РЖД обладает мощным методическим потенциалом, который развивается с учётом государственных требований,

лучших практик обучения, развития и внутренних стандартов университета. Когда университет создавался, была заложена идеология, что он не только провайдер образовательных услуг, но ещё и центр компетенций в методологии корпоративного бизнес-образования, в инструментах оценки и в развитии кадрового резерва. «Решая задачу максимального охвата всех уровней работников компании вопросами управленческого обучения, — говорит **Сергей Беляев, начальник методического отдела Корпоративного университета РЖД**, — мы помогаем другим подразделениям, которые находятся в корпоративной системе образования, совершенствовать свой образовательный продукт и методологию обучения». Сегодня университет развивает педагогическое мастерство преподавателей учебных центров РЖД и сотрудничает с железнодорожными вузами, где в рамках решения задачи по охвату линейных руководителей компании базовым управленческим обучением развивает компетенции преподавателей вузов.

«Один из наших новых проектов касается поддержки и развития создаваемого Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» сообщества внутренних бизнес-тренеров в подразделениях компании, — продолжает Сергей

РУКОВОДИТЕЛЯМ НЕОБХОДИМО УМЕТЬ МЕНЯТЬСЯ И АДАПТИРОВАТЬСЯ, «РАЗУЧИВАТЬСЯ» И ПЕРЕУЧИВАТЬСЯ, ДЕЛАТЬ ТО, ЧЕГО РАНЬШЕ НИКТО НЕ ДЕЛАЛ

Беляев. — Компании нужны работники с преподавательскими навыками, чтобы оперативно на местах закрывать потребности сотрудников в развитии компетенций».

Современные стратегии развития компаний человекоцентричны, и РЖД здесь не исключение. При этом в условиях турбулентности это становится особенно важным, а значит, сегодня, как никогда раньше, задача корпоративного бизнес-образования РЖД в целом и Корпоративного университета в частности — внедрять новые образовательные технологии, помогающие бизнесу с большим эффектом развивать человеческий капитал и решать масштабные производственные задачи. **HR**



Учебный процесс в Университете РЖД

Чего ждать от сверхновой реальности



АНАЛИТИКА РЫНКА ТРУДА И ПРОГНОЗЫ



УСУГУБЛЕНИЕ ДЕФИЦИТА СИНИХ ВОРОТНИЧКОВ И МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, ИЗМЕНЕНИЕ ГЕНДЕРНЫХ И ВОЗРАСТНЫХ ГРАНИЦ НА РЫНКЕ ТРУДА, ТРАНСФОРМАЦИЯ HR-ФУНКЦИИ — ОБ ЭТИХ И ДРУГИХ ТРЕНДАХ, АКТУАЛЬНЫХ ДЛЯ РОССИИ СЕГОДНЯ, РАССКАЗЫВАЕТ НАТАЛЬЯ ДАНИНА, РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ hh.

ЧТО ПРОИСХОДИТ С ВАКАНСИЯМИ И РЕЗЮМЕ

Посмотрим на ситуацию с вакансиями и резюме в динамике. Возьмём за точку отсчёта январь 2019 года — более-менее стабильное время на рынке труда. Можно говорить, что 2019 год был последним годом «старой нормальности».

Весной 2020 года, после начала локдауна, резко снизилось количество вакансий и резюме. Однако уже осенью 2020 года работодатели начали активно привлекать кандидатов, как это было до пандемии. В течение 2021 года рынок вакансий полностью восстановился и перешёл в фазу бурного роста, тогда как активность соискателей осталась на уровне 2020 года. В результате 2021 год рынок труда России закончил в состоянии сильнейшего дисбаланса между спросом на труд и его предложением: людей просто перестало хватать всем желающим работодателям.

Не менее волатильным для рынка труда стал и 2022 год: в начале года — динамика снижения рынка вакансий, далее — поэтапное восстановление. В итоге количество вакансий, размещённых осенью 2022 года компаниями на hh.ru, оказалось практически тем же, что и весной 2021 года.

Это серьёзный кадровый вызов в первую очередь для работодателей, поскольку соискатели чуть более активно начали смотреть в сторону открытого рынка труда, но резкого увеличения числа резюме не произошло. Снова появился тот яркий дефицит рынка труда, который сохранялся на протяжении всего 2021 года: кандидаты не стремятся активно искать и менять работу в нестабильные времена.

Чтобы проследить непростую динамику рынка труда 2022 года, стоит сравнить цифры по вакансиям в разные месяцы текущего года с январскими показателями. Сокращение числа предложений работы, которое наблюдалось зимой и ранней весной, закончилось в мае. Начиная с июня произошёл постепенный подъём активности работодателей. В результате к концу октября число вакансий по сравнению с январём 2022 года выросло на 4%. Нынешний подъём во многом можно объяснить тем, что компаниям нужно оперативно заменить выбывших по разным причинам работников.

В сентябре мы прогнозировали, что количество предложений о работе существенно сократится, возможно, не столь критично, как весной, но всё же. Но рынок труда отреагировал удивительным образом: мы увидели лишь небольшое снижение. Трактовать всё происходящее сейчас довольно сложно: никто из нас не переживал подобное, поэтому любые прогнозы весьма условны. Но в целом кажется, что каждое новое потрясение делает рынок труда сильнее. Пока пессимистичные сценарии в экономике не реализовались и основная масса бизнесов перестраивается на новые рельсы, учится жить в новой реальности.

УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ В РАЗРЕЗЕ РЕГИОНОВ И ПРОФЕССИЙ

По итогам сентября 2022 года уровень конкуренции выше среднего по России сохраняется в Москве и области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области — 6,4 и 6 резюме на вакансию соответственно. Это регионы, в которых сосредоточено больше всего рабочих мест, а значит, и людей, конкурирующих за них, чуть больше. Далее в порядке убывания следует Северо-Кавказский ФО — ситуация с вакансиями в этом регионе всегда хуже, чем по стране в целом, что сказывается на hh.индексе*. Во всех остальных федеральных округах наблюдается нехватка специалистов из разных профессиональных сфер.

Особенно трудно работодателям привлекать специалистов рабочего толка — уровень конкуренции среди синих воротничков не дотягивает даже до одного резюме на вакансию. Пока сложно сказать, как справляться с нехваткой линейного и массового персонала, учитывая растущий дефицит курьеров, водителей, производственного и рабочего персонала во всех регионах.

С другой стороны, самая высокая конкуренция на рынке труда сохраняется среди юристов, начинающих специалистов, представителей сфер науки и образования, бухгалтерии и финансов, управления персоналом и административного персонала. В целом с беловоротничковыми ролями компаниям стало чуть проще — кандидаты заводят или обновляют резюме в поисках лучших условий труда. Исключение составляют лишь ИТ-специалисты, которые по-прежнему в цене и в де-

* hh.индекс — соотношение между количеством активных резюме и вакансий. Нормой на рынке труда считается показатель, равный 5–6 резюме на одно предложение о работе.

фиците, хотя и в этой профессиональной группе наметились позитивные для работодателей тренды. Но о них — чуть позже.

На самом деле рынок труда показывает удивительную стабильность в самые турбулентные времена. Сегодня одна из проблем в коммуникациях с соискателями — невозможность дозвона, особенно с неизвестных номеров. По нашим данным, можно говорить о недозвоне почти в 50% случаев. Так что совет номер один — пишите соискателям в чат на hh.ru, отправляйте сообщения в мессенджерах.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В РАЗРЕЗЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУПП

ИТ. Уровень конкуренции среди ИТ-специалистов вырос до 3,9 — небывалый показатель для этой сферы за последние несколько лет. В первую очередь тренд связан с повышенным интересом кандидатов к вакансиям — число резюме от месяца к месяцу растёт. Улучшается ситуация и с так называемым зарплатным пузырём, когда соискатели рассчитывали на определённый уровень зарплат, который был едва сопоставим с рыночным. Теперь ИТ-специалисты становятся более договороспособными — и это хорошая новость для компаний. При этом количество вакансий в начале года тоже резко сократилось, и нет признаков скорого восстановления рынка.

Рабочий персонал. Сфера, где наблюдается интересная картина на рынке труда. Число вакансий для представителей рабочего персонала резко сократилось весной, быстро возросло летом, а уже осенью аналитики фиксируют небывалый подъём спроса на синих воротничков, гораздо выше того, что был зимой 2022 года.

Прогнозируем, что спрос на соискателей рабочих специальностей будет расти, а предложение людей — нет. Активность людей на рынке труда в этой профессиональной группе снижается. Хотя и сейчас уровень hh.индекса остаётся критически низким — 0,8.

Производство. От рабочих перейдём к специалистам инженерно-технического толка. В целом на одну вакансию приходится два резюме. Нехватка инженеров

hh.индекс в профессиональных сферах



различных специализаций, а также узких производственных специалистов началась не вчера, хотя динамика вакансий в этой сфере в 2022 году тоже выглядела довольно интересно. Интенсивный скачок спроса в начале года перешёл в провальную фазу весной, а с июня рынок начал восстанавливаться.

Строительство. Ещё одна сфера, где аналитики фиксировали бурный рост числа вакансий в начале года. Продажи и строительство — те самые сферы, которые обеспечили постковидный расцвет и продолжают драйвить рынок труда даже в текущих изменчивых реалиях. Динамика по вакансиям схожа с картиной по рабочему персоналу, поскольку категории очень похожи. И там и тут требуются рабочие руки и линейный персонал.

СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА В ТРАНСПОРТЕ И ЛОГИСТИКЕ

Транспорт и логистика. Год начался с яркого взлёта активности работодателей. Затем последовал характерный для большинства отраслей и профессиональных групп спад вакансий. А дальше аналитики наблюдали уже классическую для российского осеннего рынка труда картину — поэтапное восстановление с небольшим замедлением роста числа вакансий. Несмотря на существенный прирост количества резюме, hh.индекс составляет два резюме на одно предложение о работе. И положение в отрасли для работодателей вряд ли изменится к лучшему — водители, логисты, грузчики, кладовщики по-прежнему нужны многим компаниям.

КАК ПОВЛИЯЛ УХОД ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ

В течение всего года мы развенчиваем миф о гигантском влиянии иностранных компаний на российский рынок труда, потому что СМИ зачастую сильно преувеличивают масштабы эффекта от их ухода из страны. Наш рынок труда составляет примерно 73 миллиона человек, из них в иностранных компаниях заняты более 2 миллионов людей. С учётом всех цепочек поставок это число может доходить до 10 миллионов человек. Большинство иностранных компаний весной 2022 года приостановили работу до середины лета, но продолжали выплачивать зарплаты сотрудникам, пусть и в сокращённых объёмах. При этом у многих людей теплилась надежда, что компании вернутся, поэтому они не стремились выходить на открытый рынок труда. Начиная со второго полугодия стало понятно: мечтам большинства не суждено сбыться. При этом наметился и другой тренд — иностранные бизнесы начали передавать активы новым акционерам или российскому менеджменту. В результате номинально люди начали работать в новых компаниях, а реально — в старых, но под новым управлением.

Если говорить о людях, которые всё-таки лишились работы в иностранных компаниях, то многие из них получили в качестве компенсации по 8–12 окладов. Так что у них тоже нет мотивации выходить на открытый рынок труда здесь и сейчас, им важно перезагрузиться и пережить весь этот стресс, накопленный ещё с пандемии. Прогнози-

руем, что тенденция может измениться уже ближе к весне 2023 года, но опять же число кандидатов будет невелико.

О ПРИГЛАШЕНИЯХ НА РАБОТУ

Поскольку до кандидатов-мужчин стало сложнее дозвониться, на собеседования начали активнее звать женщин. Это подтверждает аналитика hh.ru: на первой неделе сентября в 59% случаев приглашения получали женщины, в 41% — мужчины. В конце сентября количество приглашений женщин на интервью выросло на 3,6%, а мужчин стали реже звать на 5,3%.

Рынок труда и так был достаточно сбалансированным между мужчинами и женщинами — примерно пополам. В нашей стране сохраняется высокая занятость среди работников обоих полов и нет переизбытка безработных женщин — отсюда вывод — численно больше женщин на открытом рынке труда не станет. Это всё та же история, связанная с демографической ситуацией, она усугубляет дефицит на рынке труда. Яркая иллюстрация этого тренда — кейс одной из компаний: в качестве водителей погрузчиков начали массово нанимать женщин. Мой прогноз — рынок будет мигрировать в ещё более «женскую» сторону.

Помимо гендерных изменений замечен зарождающийся рост интереса к кандидатам зрелого возраста. Пока аналитики наблюдают лишь зачатки этого тренда, однако ситуация может измениться уже в ближайшие 2–5 лет. В наиболее молодой группе соискателей (в возрасте 18–24 лет) приглашений стало на 2%

меньше. Вместе с тем в более возрастных группах зафиксирован прирост приглашений на 1%: 35–44 года (с 20 до 21%) и 45–54 года (с 7 до 8%). На эти процессы влияет и общий дефицит людей на рынке труда. О нём — далее.

О ДЕМОГРАФИИ В РОССИИ И ЕЁ ВЛИЯНИИ НА РЫНОК ТРУДА

На основе демографических процессов достаточно легко делать прогнозы. Исключение составляют эпидемиологические ситуации. Увидеть всю картину целиком получится не раньше 2023 года, а пока можно проанализировать, как рождаемость за последние 30 лет повлияет на следующие 10 лет развития российского рынка труда, благодаря цифрам Росстата.

Количество людей в наиболее трудоспособном возрасте 20–24 лет неуклонно снижается начиная с 90-х годов. Тогда, как и сейчас, люди испытывали максимальный дискомфорт, остро ощущали неопределённость, поэтому на протяжении нескольких лет отказывались от рождения детей. Эта история привела к тому, что сегодня на рынке труда насчитывается не более 7 млн соискателей в возрасте 20–24 лет, хотя 10 лет назад их было свыше 12 млн. Чем старше будет становиться эта молодёжь, тем больше сократится численность других возрастных групп, которых пока, кажется, на рынке достаточно.

Эксперты не прогнозируют существенного улучшения ситуации в ближайшие 5–10 лет: на уровень 2011 года по численности населения, а значит, и трудовым ресурсам России не удастся выйти на протяжении следующих 20 лет. **HR**

ПРОГНОЗ ВОЗМОЖНОГО

Рынок труда



Продолжение турбулентного периода и как следствие — снижение горизонта планирования в компаниях.

Недостаток человеческих ресурсов.



В краткосрочной перспективе рынок труда может стать более возрастным — кандидаты зрелого возраста будут более востребованы.

Работодатели могут рассматривать женщин на позиции, которые ранее считались «мужскими».

Розничная торговля — ключевая отрасль для российского рынка труда в плане массового найма — продолжит активную работу даже в текущих условиях.

@studioimagen/freepik

РАЗВИТИЯ

Подбор



Высокая турбулентность.

В течение ближайших месяцев может снизиться число открытых вакансий по причине полной перестройки HR-отделов из-за новых условий работы.

Нехватка нужного персонала на открытые роли.



HR-функция вновь нуждается в трансформации, в которой подбор новых людей — далеко не первоочередная задача.

Компании уже начали прорабатывать варианты сохранения на рабочих местах ИТ-специалистов.

Компании начинают или продолжают организовывать встречи с финансистами, психологами, юристами, чтобы поддержать сотрудников. Растёт значимость системы обратной связи.



@pch.vector/freepik

ВЛАДИМИР КРИВЦОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ДЕПАРТАМЕНТА
КОРПОРАТИВНЫХ
ФИНАНСОВ ОАО «РЖД»:

УМЕНИЕ
КОНТРОЛИРОВАТЬ
СВОЁ ВНИМАНИЕ
И ЭМОЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ
ВОПРОСОМ
ПРОФПРИГОДНОСТИ
СОВРЕМЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ

ПОМИМО ОЧЕВИДНЫХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
К СОВРЕМЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ
ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ ТРЕБОВАНИЯ, НАВЕЯННЫЕ
ВРЕМЕНЕМ: НУЖНО БЫТЬ «В БАЛАНСЕ
И РЕСУРСЕ», ДУМАТЬ О СЕБЕ И О СВОИХ
СОТРУДНИКАХ, РАЗВИВАТЬ СЕБЯ И ДРУГИХ.
О ТОМ, НАСКОЛЬКО ЭТО РЕАЛЬНО
И ГДЕ ЗДЕСЬ ПОЛЬЗА, А ГДЕ — ДАНЬ
МОДЕ, МЫ ГОВОРИЛИ С ВЛАДИМИРОМ
КРИВЦОВЫМ, ЗАМЕСТИТЕЛЕМ НАЧАЛЬНИКА
ДЕПАРТАМЕНТА КОРПОРАТИВНЫХ
ФИНАНСОВ ОАО «РЖД».

ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ТЫ РАНЬШЕ НЕ ДЕЛАЛ

— Владимир, о саморазвитии и развитии своих сотрудников говорят многие, но до дела доходят не все. Что вы предлагаете своим коллегам, чтобы теория о развитии команды становилась практикой?

— В прошлом году я предложил коллегам три ключевых направления для развития: повышение физической энергии, исследование и улучшение привычек питания и самый непростой экспериментальный блок — развитие осознанности, иначе это развитие внимания и контроль эмоций.

Всё было организовано в формате челленджа. Нашей совместной глобальной целью стало подняться на Эльбрус, то есть пройти расстояние в 5600 метров, но не в буквальном смысле, а через активности: нам нужно было собрать 5600 единиц активностей, или зарядов, как мы их назвали. Активности — это любой вид физической нагрузки, в том числе бег, плавание, велосипед да и просто прогулки (шаги).

Главная идея была не в том, чтобы начать заниматься спортом, а в том, чтобы делать то, что ты раньше не делал: если раньше ты ездил на такси от дома до электрички, а сейчас решил пройти пешком, то эта активность записывается в заряд. Это очень заражает других людей: они смотрят, как другие пробуют то, чего раньше никогда не делали. Постепенно к нашей идее присоединились другие коллеги из Департамента.

Аналогичный формат у нас внедрён на программе обучения руководителей финансово-экономического блока. Очень интересно было наблюдать, как спланируется команда, объединённая общей целью. Я помню, был случай, когда челлендж заканчивался, а участникам не хватало порядка 30% от общей суммы зарядов, и я уже начал готовить подбадривающую речь на закрытие программы. Но произошло что-то невероятное: каждый участник включился в процесс, команда максимально собралась, кто-то вместо привычного времяпровождения за сериалом вышел на прогулку, другой встал в планку; кто постарше — вышел в парк гулять с внуками, высокие руководители оставили водителей и прогулялись 30 минут до работы, заработав нужные для команды заряды. Команда объединилась и достигла общего результата. Справился бы с задачей один участник? Никогда! Даже если бы объединилась половина команды, результат оказался бы недостижим. Поэтому наша программа далеко не про спорт. Это про команду, совместное достижение амбициозных целей

ВСЯ КОМАНДА ВЫПОЛНИЛА ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ — НИКТО НЕ СОШЁЛ С НАМЕЧЕННОГО ПУТИ

и саморазвитие. Когда человек понимает, что от него зависит результат всей команды, он начинает мыслить по-другому.

Второе, что мы сделали, это совершенствование наших пищевых привычек. Пригласили знакомого нутрициолога, который рассказал нам теоретические основы осознанного питания. Но просто послушать теорию — это никогда не работает. Поэтому после мастер-класса мы на протяжении нескольких недель встречались с коучем по питанию и адресно задавали вопросы.

МЕДИТАЦИЯ ИЛИ ТРЕНИРОВКА ВНИМАНИЯ?

— Подозреваю, трек с осознанностью оказался самым непростым.

— Да, это действительно так. Основной задачей было просто показать коллегам, что такое медитация и каково её практическое применение. Особенно это важно сейчас, в период огромных скоростей и сверхсложных экосистем, в которых крайне трудно учесть все факторы, а решение нужно принимать быстро. При этом команда сталкивается с вызовами, к которым её никто не готовил — и это больше не про профессиональные навыки, а про личную зрелость и адаптивность сотрудника.

Кубок корпораций Федерации триатлона России



КОГДА ЧЕЛОВЕК ПОНИМАЕТ, ЧТО ОТ НЕГО ЗАВИСИТ РЕЗУЛЬТАТ КОМАНДЫ, ОН НАЧИНАЕТ МЫСЛИТЬ ПО-ДРУГОМУ

С учётом сложности созданных в обществе систем у нас не хватает внимания и ресурсов для адекватного взаимодействия с ними. Поэтому умение контролировать своё внимание и эмоции становится вопросом проприетарности для современного руководителя.

Я попросил своего знакомого провести мастер-класс по медитации, после чего на протяжении пяти недель мы встречались каждые выходные и тренировали внимание по 15 минут. Моя задача была показать, что контроль фокуса и своих эмоций, равно как и любой другой навык, абсолютно прикладной и тренируемый инструмент, способный помочь в работе и в целом в жизни. В этом я убедился на своём примере в период, когда было серьёзное нарушение баланса работы и личной жизни и стресс был нормой. Я чётко понимал, что долго так не может продолжаться, искал инструменты для решения проблемы.

— Мне кажется, в случае с медитацией важно правильно её «упаковать», здесь работает правило: «Как корабль назовёшь, так он и поплывёт».



— Это точно. Пока в России очень специфичное отношение к медитации, для многих она связана с чем-то мистическим или религиозным. Интересно, что когда я предлагал коллегам заняться тренировкой внимания, а не медитацией, у людей была совершенно иная реакция. По факту это почти одно и то же.

Важно также понимать, что **тренировка внимания нужна не всем**. Есть люди, которые моментально всё схватывают, они могут быть максимально сфокусированы долгое время и полностью контролировать свои эмоции, управлять ими, чтобы не перегореть от массы рабочих задач.

Почему, к примеру, говорят, что чем старше мы становимся, тем быстрее пролетает жизнь? Мы перестаём замечать детали, многое происходит на автомате. Уже привычный автомобиль, о котором мы раньше так мечтали. Уютный дом, который стал чем-то обыденным — и ровно то же самое в рабочих вопросах. А осознанный подход позволяет нам замечать происходящее, адекватно оценивать ситуацию, наблюдать и слышать. И эти навыки полностью перекладываются в работу и эффективность. **Вал рабочих задач решать намного эффективнее, если твоя голова будет по-хорошему «очищена».**

Да, блок по медитациям зашёл сложнее всего, но при этом больше половины людей поняли реальную пользу от этого и начали тренироваться в этом направлении.

— Как продолжили тему развития и сплочения команды в прошлом году?

— Одним из увлечений 2022 года стало перечитывание классической литературы школьной программы. Очень интересно, как меняется восприятие и понимание книг и исторических событий, когда перечитываешь всю школьную программу заново. Так появилась идея организовать в коллективе «Литературный кружок». Мы нашли очень интересного преподавателя, который, по сути, исполняет роль фасилитатора, выводя на интересные мысли по произведению. Таким образом происходит обмен мнениями относительно произведений в контексте исторических событий, поиск параллелей с современностью.

Отдельным блоком стало развитие когнитивных навыков. Совершенно удивительная вещь. Никогда не думал, что есть простые техники, позволяющие запоминать огромные массивы чисел, последовательностей, слов: можно зайти в аудиторию из 100 человек, где тебе предстоит выступать, а по окончании выступления запомнить имена каждого. Звучит фантастично. Или запоминать любое количество чисел в любом направлении. Но есть техники, которые позволяют это делать. Раньше я всегда записывал тексты своих выступлений, а сейчас мне это не нужно — все заметки в голове. Я помню все имена и дни рождения, которые раньше никак не мог запомнить. Инструменты очень прикладные, поэтому решил, что ими нужно поделиться с коллегами.

Также мы продолжили развитие наших спортивных хобби, которые зарождались в 2021 году, а именно занятия триатлоном и формирование триатлонного комьюнити.

НЕ ДОСТИЖЕНИЕ, А САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

— Владимир, расскажите подробнее о триатлоне. Я знаю, что это увлечение далеко не для всех, при этом, кстати, в числе его приверженцев очень много крупных бизнесменов, вообще успешных людей.

— Всё так. Триатлон активно развивается среди работников ведущих мировых корпораций, что уже становится неким бизнес-трендом. Я помню, как всё начиналось у нас. Это был конец 2020 года, когда секция нашего физкультурно-спортивного клуба по триатлону состояла из меня и ещё одного энтузиаста. Многие говорили, что секция не разовьётся дальше небольшой локальной команды, так как триатлон довольно капиталоемкий вид спорта, в котором нужна экипировка, велосипед, слоты, а самое главное, нужно время. А про соревнования вообще говорить не стоит, так как есть более опытные и многочисленные команды — компании Росатома и Сбербанка, в составе которых более 300 человек.

Несмотря ни на что, при поддержке РФСО «Локомотив» и Департамента социального развития мы начали работать над собой и популяризировать этот вид спорта. И постепенно начали подтягиваться коллеги со всех регионов, мы сделали крутую форму, команду РЖД начали узнавать на соревнованиях.

В конце 2021 года, когда секция была ещё в стадии формирования, команда РЖД была отмечена кубком как самая перспективная корпоративная команда по версии крупнейшего организатора соревнований в России (IronStar).

Тренировка секции по триатлону Центрального физкультурно-спортивного клуба «Локомотив-Москва»



НА ФИНИШЕ ТЫ ТОЧНО ПОНИМАЕШЬ, ЧТО ГРАНИЦ БОЛЬШЕ НЕ СУЩЕСТВУЕТ

За два года команда выросла с 5 до 116 человек! В августе прошли соревнования корпоративных команд по триатлону, организованные Федерацией триатлона России. В соревнованиях приняли участие такие крупные компании, как Росатом, ВК, «Газпром», «Роснефть», Сбербанк. Несмотря на то что команда РЖД по триатлону относительно молодая, нам удалось завоевать кубок, оставив на втором и третьем местах более опытные и многочисленные команды Росатома и Сбербанка.

— Как думаете, что есть общего у всех, кто занимается триатлоном?

— Мы объединились не для того, чтобы победить других, а для того, чтобы улучшить себя и понять, на что мы способны. Я помню, когда я впервые узнал о полной дистанции IronMan (дистанция, которая включает последовательное прохождение плавательного этапа в 3,8 км, велосипедного на 180 км и бегового — 42 км. — Прим. ред.), я подумал: зачем так убивать себя? Тогда я не мог представить, что можно пройти её с улыбкой на лице и даже особо не устать.

Тем не менее амбициозность задачи подкупала, и мы начали системно готовиться к полной дистанции, в тот момент нас уже было около 10 человек. Раз за разом выходя на старт и преодолевая более сложные дистанции, ты понимаешь, как размываются границы возможного.

Спустя полтора года подготовки команда приняла участие в соревнованиях в Казахстане, где шесть человек с улыбкой прошли полную дистанцию. Шесть человек, которые два года назад и не думали о триатлоне. Кто-то не умел плавать,

Тренировка секции по триатлону Центрального физкультурно-спортивного клуба «Локомотив-Москва»



Триатлон в Завидово

кто-то ни разу после школы не сидел на велосипеде, кто-то максимум бегал один километр.

Я очень горд, что вся команда выполнила поставленные задачи, никто не сошёл с намеченного пути и все прошли гонку в удовольствие и без травм — это ключевая цель нашей группы.

Эмоции на финише невозможно передать словами, но ты точно понимаешь, что границ больше не существует.

— А как это перекладывается на рабочие вопросы?

— Любая дистанция преодолима, когда есть цель и команда. Этот тезис работает как в триатлоне, так и в рабочих вопросах. Как говорится, дорогу осилит идущий, главное — не останавливаться и иметь нужных людей в своем окружении.

Триатлон, как и любой вид спорта, — это дисциплина. Я сторонник идеи о том, чтобы жизнь была максимально разносторонней. При этом тренировочный план подготовки к полной дистанции включает в себя шесть тренировок в неделю, что требует от тебя больших временных инвестиций. От того, сможешь ли ты организовать свой день так, чтобы хватало времени не только на тренировки и работу, но и на семью, друзей, походы в театр и прочее, зависит уровень твоего счастья и удовлетворённости. Мне удалось структурировать свой день таким образом, чтобы каждый вечер, кроме среды, когда у нас групповая тренировка по плаванию, был посвящён семье. Все активности: чтение, иностранные языки, триатлон — начинаются в пять утра, и к девяти часам я уже полон энергии для решения рабочих вопросов.

Весь вопрос в дисциплине и возможности организации своего дня. К сожалению, если с этим проблемы, то картина противоположная. И здесь вопрос не к триатлону — перекос баланса будет происходить при появлении каждого нового увлечения. HR



ПОДКАСТ ЗНАНИЯ.LIVE

Корпоративного
университета РЖД!

Слушайте, когда удобно,
и узнавайте новое
о профессиональном
и личностном развитии:

Как учить иностранные
языки с удовольствием?

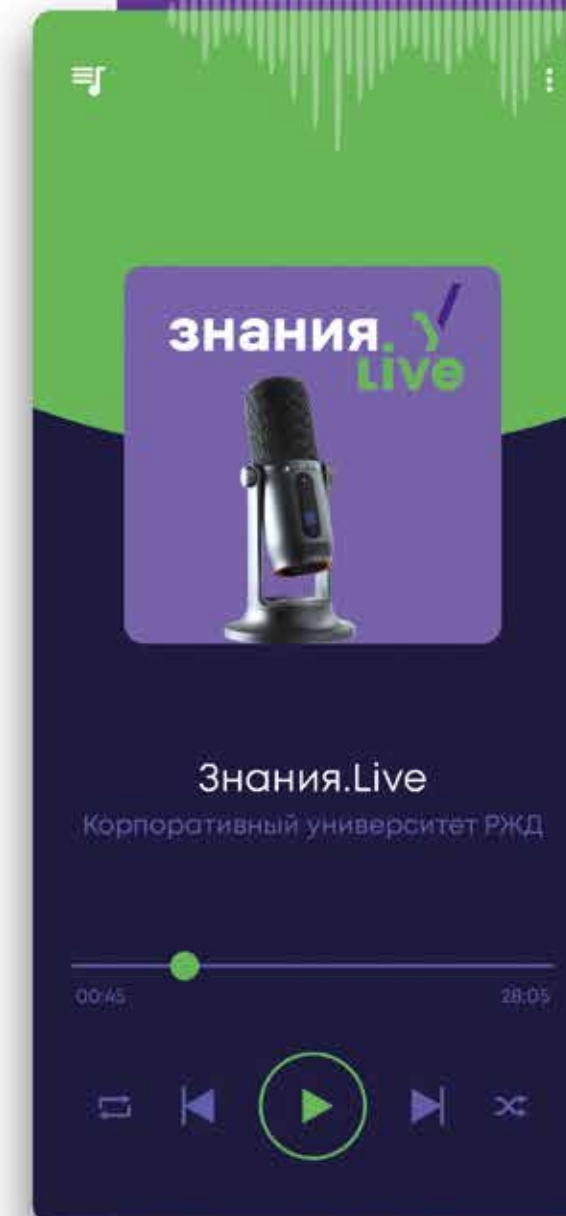
Почему важно развивать
критическое мышление?

Чему, как и когда обучаться,
чтобы всегда оставаться
востребованным
специалистом?

Реклама

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

знания.
live



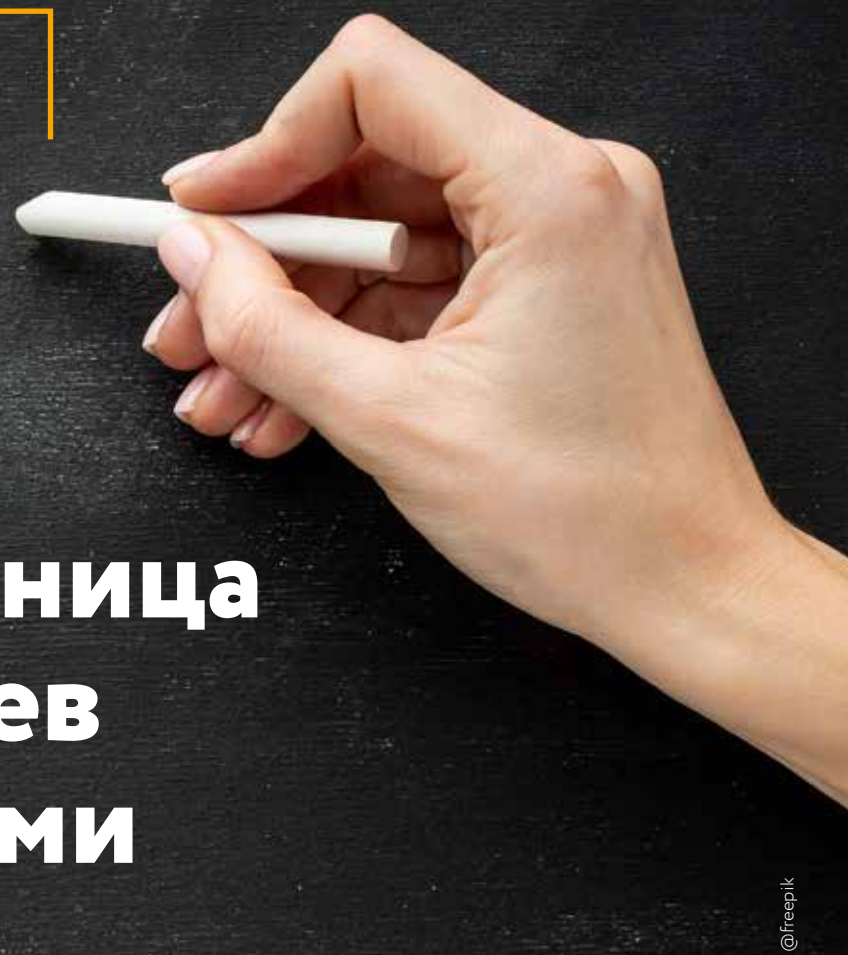
Сканируйте
QR-код
и слушайте!



ЗНАНИЯ.LIVE

HR-

Академия КТЖ — кузница управленцев изменениями



@freepik



САУЛЕ ИСТЛЕЕВА, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ АО «НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПАНИЯ «КАЗАХСТАНСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ», — ОБ УСИЛЕНИИ РОЛИ HR-ФУНКЦИИ И НОВШЕСТВАХ В HR-БЛОКЕ КОМПАНИИ, НЕОБХОДИМЫХ НАВЫКАХ СОВРЕМЕННОГО HR-СПЕЦИАЛИСТА, А ТАКЖЕ О ТОМ, КАКИЕ ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЕМУ НУЖНО КОНТРОЛИРОВАТЬ И КАК В ЭТОМ ПОМОГАЕТ HR-АКАДЕМИЯ.

Фото — А. Жабчук

НОВЫЙ ФОРМАТ HR-АКАДЕМИИ

Как и любая другая профессия, HR постоянно эволюционирует. Это глобальные мировые тенденции, от которых мы не можем отставать. Главный смысл в том, что HR-Академия создана собственными силами, с учетом наших проблем и целей. По контенту она кастомизирована на КТЖ. Для этого мы определили наши насущные проблемы, после чего разделили программу обучения на две части — хардовую (hard skills) и софтовую (soft skills). Хардовая — профессиональные компетенции, софтовая — личностно-деловые. Раньше HR-работники в основном обучались профессиональным навыкам, а софтовым — в меньшей степени.

Мы проводим обучение на ежегодной основе, однако на этот раз оно отличалось от предыдущих. Так, мы впервые привлекли всех HR-сотрудников из дочерних организаций. Кроме того, раньше на обучение приглашались только кадровики, а в этот раз были и те, кто курирует

САМОЕ ГУБИТЕЛЬНОЕ ДЛЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ — ЭТО НЕВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ В ИНТЕРЕСЫ И ЦЕЛИ БИЗНЕСА

вопросы труда и его нормирования. Мы собрали не только руководителей HR-служб, но и руководителей отделов труда и заработной платы регионального уровня — ключевых сотрудников, реализующих кадровую стратегию компании. Они были особенно рады профильному обучению, почувствовали себя сопричастными к функции HR. В период пандемии сотрудникам не хватало живого формата обучения, общения с коллегами из корпоративного центра и тренерским составом. Сегодня, когда это в прошлом, слушатели признались, что им было приятно и важно, что HR-руководители головных предприятий были с ними на протяжении всего обучения, от начала и до конца. Я подходила к каждому и задавала вопросы: «Какие у вас проблемы, предложения? Не надо бояться или стесняться — нужно высказываться. Ваша сопричастность, ваша вовлечённость очень важны для компании. Не нужно просто наблюдать, нужно говорить!»



Слушатели обсуждают зоны развития компетенций

ВЫГОДЫ НОВОГО ПОДХОДА

Благодаря HR-Академии удалось снять барьеры между подразделениями, между центром и регионами, в самих регионах. Все слушатели участвовали в командообразующих сессиях, получили помимо позитивных эмоций новые социальные связи, новые практики, увидели новые горизонты.

HR-АКАДЕМИЯ СОЗДАНА
СОБСТВЕННЫМИ СИЛАМИ,
С УЧЁТОМ НАШИХ
ПРОБЛЕМ И ЦЕЛЕЙ.
ОБУЧЕНИЕ ПОСТРОЕНО
НА ОСНОВЕ РЕАЛЬНЫХ
ПОТРЕБНОСТЕЙ
КОМПАНИИ
И СОВРЕМЕННЫХ
ВЫЗОВОВ И ТРЕНДОВ

КАЗАХСТАН
ТЕМІР
ЖОЛЫ

АО «Национальная компания «Казakhstanские железные дороги» — крупнейший оператор магистральной железнодорожной сети Казахстана. Единственным акционером компании является национальный фонд «Самрук-Казына», 100% акций которого контролирует правительство Республики Казахстан. Протяжённость магистральных железнодорожных путей составляет более 14 тыс. км, основная часть (97,5%) железнодорожной сети находится на территории Казахстана, 2,5% — на территории приграничных районов России и Кыргызстана.



Командная работа над кейсами

Во время обучения выяснилось, что, оказывается, у нас есть одинаковые проблемы, а решения разные, тогда как решения должны быть типичные и комплексные.

Так у нас появилась основа, «скелет» программы, который можно наложить на любую другую профессиональную функцию — производственную, экономическую, юридическую, финансово-экономическую. Я уверена, такой комбинированный подход в обучении будет очень полезен всем блокам и подразделениям компании. При этом огромная выгода в том, что всё обучение построено на основе реальных потребностей компании и современных вызовов и трендов. Это удобно, когда есть готовая апробированная программа, перепрофилиро-

вать которую не составит труда. Мы уже предложили «упаковать» такую же программу для других подразделений и получили положительный отзыв.

Ещё одна очевидная выгода — программа обучения имеет прикладной характер. По завершении обучения мы даём кейсы, упражнения и задачи, которые участники обучения решают и презентуют друг другу. Все они «прокачиваются» не только теоретически, но и практически.

Также достигнута ещё одна важная цель — вовлечь людей в управление изменениями. Сегодня стремительно меняются HR-процессы, сам бизнес, внедряются проекты трансформации, идет полным ходом цифровизация. И лидерами в этих управлениях изменениями являются HR-специалисты. Они должны быть впереди, быть флагманами в изменениях, в развитии производства. Во время обучения мы буквально заряжали слушателей и коллег своей энергией: «Ребята, ваша активная позиция нужна компании! Если вы не будете вовлечены, мы рискуем не достичь амбициозных целей компании». Кстати, софтовую часть обучения взяли на себя наши внутренние тренеры, что позволило нам сэкономить финансовые средства, а это в текущей ситуации особенно важно. Тренеры работают в рамках железнодорожного профиля компетенций, обладают цифровыми навыками и экспертизой в вопросах эмоционального интеллекта, управления конфликтами, внутренних коммуникаций. Эти знания прекрасно дополняют друг друга и усиливают профессиональные компетенции.

АТМОСФЕРА ОБЩЕНИЯ

Из-за пандемии коронавируса наше обучение проходило в онлайн-режиме, поэтому сегодня мы особенно рады возвращению в офлайн. Выполняя практические задания, руководители и сотрудники учатся вместе обсуждать проблемы и находить пути решения, давать обратную связь. Уверена, что

HR ПЕРЕСТАЛ НЕСТИ В СЕБЕ СУГУБО АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ, ТРАНСФОРМИРОВАЛСЯ ПОД ЗАПРОСЫ БИЗНЕСА

необходимо налаживать более тесное общение руководителей всех уровней с рядовыми сотрудниками. Поэтому в непринуждённой форме во время обучения обсуждались нововведения по оплате труда, автоматизация процесса рекрутинга, планирование расходов на персонал, формы коммуникаций. С первых минут обучения его участники должны быть вовлечены в атмосферу раскрепощённого общения, когда можно легко подойти к руководству и экспертам корпоративного центра, напрямую спросить обо всех волнующих вопросах, поделиться мнением. Для этого мы и создаём своеобразный коворкинг, творческую среду. HR-обучение можно преподнести академически, а можно — нестандартно и креативно, например через просмотр фильмов. В рамках обучения такой возможности нет, но мы предложили коллегам пересмотреть известные всем фильмы с позиции HR, задуматься над ними ещё раз и понять, что они на самом деле про... HR! Это такие всеми любимые фильмы, как «Мимино», «Афоня», «Служебный роман» и многие другие.

HR — ЭТО НЕ ОТДЕЛ КАДРОВ

Если ещё 10 лет назад HR поголовно были отделами кадров, основным направлением работы была административная поддержка сотрудников, сейчас всё иначе.

Сегодня HR-специалисты должны уметь многое: оказывать качественную и своевременную сервисную функцию кадрового администрирования, внедрять и продвигать изменения, развивать корпоративную культуру, повышать эффективность работников, проводить оценку компетенций, обучение, что в итоге помогает обеспечить социальную стабильность, достичь стратегических целей компании, разрешить трудовые конфликты.

При этом нужно быть всегда эмоционально- и стрессоустойчивыми. Многие после обучения говорят: «Теперь мы поняли, насколько многое от нас зависит». Признаются, что теперь стали более открыты к диалогу, повысилась их личная планка самооценки: «Я как HR помогаю бизнесу в развитии». Дело в том, что запросы бизнеса теперь лежат в совершенно другой плоскости — аналитики и прогнозирования, управления рисками и вовлечённостью, культуры безопасности и ответственности. HR перестал нести в себе сугубо административные функции, трансформировался под запросы бизнеса.

Самое страшное и губительное для любой компании — это невовлечённость сотрудников в интересы и цели бизнеса. Все усилия компании могут разбиться о недопонимание, о безучастность в развитии бизнеса, о недооценку своей роли.

Развитие компетенций через призму вовлечённости даёт синергетический эффект как лично для работника, так и для отрасли в целом. И это тоже входит в зону ответственности HR. **HR**

СЕГОДНЯ СТРЕМИТЕЛЬНО МЕНЯЮТСЯ HR-ПРОЦЕССЫ, САМ БИЗНЕС, ВНЕДРЯЮТСЯ ПРОЕКТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ. ЛИДЕРАМИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ЯВЛЯЮТСЯ HR-СПЕЦИАЛИСТЫ — ОНИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВПЕРЕДИ, БЫТЬ ФЛАГМАНАМИ В ИЗМЕНЕНИЯХ



Коллаборация для поиска альтернативных решений

БЛАГОДАРЯ HR-АКАДЕМИИ УДАЛОСЬ СНЯТЬ БАРЬЕРЫ МЕЖДУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, МЕЖДУ ЦЕНТРОМ И РЕГИОНАМИ

ВЫБОР ЭКСПЕРТОВ

СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТОВ ЖУРНАЛА – ЭТО СВОЕГО РОДА НАВИГАТОР В ВЫБОРЕ СЛЕДУЮЩЕЙ КНИГИ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. КНИГИ ВНЕ ВРЕМЕНИ ИЛИ СОЗВУЧНЫЕ НАШЕЙ РЕАЛЬНОСТИ – ВЫБОР ЗА ВАМИ.



«ПРИНЦИП ОЗ. ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛЬНУЮ И ОРГАНИЗАЦИОННУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»
Авторы
Роджер Коннерс, Том Смит, Крейг Кникман

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

— «**Вся жизнь — служение Отечеству**» — книга, которая должна быть в библиотеке каждого молодого железнодорожника. Её автор — **Геннадий Матвеевич Фадеев**, первый министр путей сообщений РФ, первый президент РЖД. Это рассказ о том периоде, когда стоял вопрос существования единого железнодорожного пространства страны. Это буквально история из первых уст.

Ещё одна книга, которую могу смело рекомендовать к прочтению, это «**Принцип Оз. Достижение результата через персональную и организационную ответственность**». Логика этой книги можно понять через расшифровку слова «ВПеРёД»: вовлечённость, принятие, результат и действие. Ты должен вовлечься в ту задачу, которую тебе ставят. Далее наступает этап принятия, важно «подписаться» внутри на решение задачи. После этого ты работаешь на результат, оценивая, что ещё можно сделать, а поняв это, ты действуешь. В книге даны примеры компаний, которые используют эту идеологию для решения своих задач. Безусловно, многие так работают на интуитивном уровне, но в книге это именно методология.

Валентина САТАРОВА, директор Корпоративного университета группы «НЛМК»:

— От души рекомендую книгу **Алекса Паттакоса «Пленники собственных мыслей: Смысл жизни и работы по Виктору Франклу»**. В нашем Корпоративном университете мы уделяем большое внимание ресурсному состоянию сотрудников группы «НЛМК» и помогаем им обрести внутреннюю устойчивость через культуру поддержки друг друга. Книга «Пленники собственных мыслей» позволяет прийти к собственным ответам на важные вопросы: как нам себя вести в непростой жизненной ситуации? Как справиться с тревожными мыслями и негативными эмоциями? Как помочь своим близким не впадать в панику, находить в себе силы жить дальше и даже находить положительные моменты в любой ситуации?

Важно понять, какова ваша роль во всём происходящем, и найти свой смысл жизни. В современном быстро меняющемся, всё более сложном и нестабильном мире интерес к поиску смысла становится всё сильнее, и наша задача — помочь сотрудникам развить свои уникальные способности и найти свой смысл в жизни и работе через обучение и развитие.



«ПЛЕННИКИ СОБСТВЕННЫХ МЫСЛЕЙ: СМЫСЛ ЖИЗНИ И РАБОТЫ ПО ВИКТОРУ ФРАНКЛУ»

Автор
Алекс Паттакос



«ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ»

Автор
Джим Коллинз

Владимир КРИВЦОВ, заместитель начальника Департамента корпоративных финансов ОАО «РЖД»:

— Основной книги является исследование порядка 1500 компаний в поисках ответа на вопрос, почему одни компании становятся действительно великими, а какие-то достигают хороших результатов, но не могут преодолеть этот «хороший» барьер. В книге много интересных выводов. К примеру, я всегда искал ответ на вопрос, каким должен быть настоящий лидер и руководитель? Какой стиль управления у него должен быть, чтобы добиваться исключительных результатов? Строгий и авторитарный стиль либо мягкий и эмпатичный? По результатам анализа большого количества компаний автор вводит понятие «руководитель пятого уровня» и раскрывает его черты.

Интересным ещё было то, как автор позиционирует последовательность развития компаний. Я всегда думал, что мы подбираем людей под задачу, но выяснилось, что лидеры великих компаний сначала подбирают нужных им в путешествии людей, добиваются, чтобы нужные люди занимали нужные места, и только потом определяют стратегические ориентиры.

QR-код для перехода
в мобильную библиотеку
Корпоративного
университета РЖД



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР.
Время.Вызовы.Решения» #1 (8) 2023

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

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

Адрес редакции: 107078, г. Москва,
ул. Мясницкая, д. 48.
E-mail: oks_o@curzd.ru

Руководитель проекта:
Светлана Николаевна Сулейманова

Руководитель редакции:
Татьяна Ивановна Бендяк

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

Подписано в печать: 31.01.2023
Тираж: 1500 экз. Свободная цена.

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

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

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

Отпечатано: ООО «ТДДС-СТОЛИЦА-8»
111024, г. Москва, ш. Энтузиастов, 11а, корп. 1



“

УЧИТЕСЬ
у всех,
НЕ ПОДРАЖАЙТЕ
НИКОМУ

Максим Горький



Все выпуски журнала можно прочитать
на сайте Корпоративного университета РЖД