

HR

ПАРТНЕР

Время Вызовы Решения

**СИЛА
ЗНАНИЙ
ЭНЕРГИЯ
МАСТЕРСТВА**

СЕРГЕЙ КРАВЦОВ,
министр
просвещения России:
о Года педагога
и наставника
стр. 6

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ,
первый президент
ОАО «РЖД»:
об истории
создания компании
стр. 10

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ,
заместитель генерального
директора ОАО «РЖД»:
20-летие компании –
результаты работы
социально-кадрового блока
стр. 16

Корпоративный
университет РЖД:
школа
преподавательского
мастерства
стр. 32

АЛЕКСЕЙ МАСЛОВ,
директор Института
стран Азии и Африки
МГУ им. М.В. Ломоносова:
о культурном коде Китая
стр. 52

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**

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

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

ОНЛАЙН-ПОРТФОЛИО ПРОГРАММ



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

РЕКЛАМА

ОТ РЕДАКЦИИ

«Сила знания. Энергия мастерства» — эти слова оказались на обложке не просто так. Они — квинтэссенция тех идей и смыслов, которые вы найдёте на страницах журнала. Когда мы приступили к работе над этим номером и уже были известны его главные темы — Год педагога и наставника, 20-летие холдинга «Российские железные дороги» — не сразу, но постепенно выкристаллизовалось то, что их объединяет, — та самая передача традиций, знаний и мастерства, всего того, что связывает людей через время и расстояние, даёт опору в настоящем и будущем.

Компания «Российские железные дороги», отмечающая в этом году 20-летие, является преемником и продолжателем почти двухвековой истории железнодорожной отрасли страны. Семейные династии работников, многолетняя система наставничества и обучения и вместе с этим открытость новому — всё это позволяет решать самые сложные задачи, реализовывать инновационные проекты. О связи прошлого, настоящего и будущего и о том, какую роль в достижении целей стратегического развития компании и страны играют люди, в своём обращении к читателям журнала говорит **Олег Белозёров, глава РЖД**.

Об учителях и наставниках, о том, какое значение они имеют в жизни каждого человека, мы говорили с **Сергеем Кравцовым, министром просвещения РФ**.

Многие железнодорожники считают своим наставником **Геннадия Фадеева, первого президента ОАО «РЖД»**: в интервью, приуроченном к 20-летию компании, он делится воспоминаниями о времени, когда, несмотря ни на что, железные дороги страны удалось сохранить в руках государства.

«Сегодня в компании идёт мощнейшая работа с кадрами, — отметил Геннадий Матвеевич. — И очень важно не потерять связь с теми, кто показал себя, чтобы помочь им расти дальше». И это действительно так: важность развития человеческого капитала, забота о благополучии железнодорожников и их семей, сохранение социальной стабильности — эти традиционные для социально-кадрового блока компании задачи никогда не теряют актуальности. О том, как они решались в новейшей истории российских железных дорог и чего удалось добиться за последние десятилетия, журналу рассказал **Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**.

Тему передачи знаний и мастерства продолжил в своём интервью **Сергей Саратов, начальник департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**, рассказав о трансформации системы наставничества в компании и первых её результатах.

2023 год объявлен в РЖД Годом здоровья. О том, как меняется отношение железнодорожников к здоровому образу жизни и что для этого делает компания, нам рассказала **Елена Жидкова, начальник Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД»**.

Освещая различные темы, мы исходим не только из их актуальности, но и стремимся говорить о них с разных позиций, смотреть шире и дальше, охватывая не только корпоративную повестку, но и федеральную и международную. Так мы встретились с **Алексеем Масловым, директором Института стран Азии и Африки МГУ им. М.В. Ломоносова**, известным учёным, востоковедом. Наш разговор посвящён специфике выстраивания отношений с Китаем в области бизнеса, культуры и развития дальнейшего взаимодействия с Поднебесной. Ещё одним собеседником журнала из научного мира стал **Максим Кривелевич, к.э.н., доцент Дальневосточного федерального университета** — в интервью мы говорили о поведенческой экономике.

Блок hr-аналитики в этом номере представлен исследованием hh.ru о первом полугодии российского рынка труда интервью **Юрия Шатрова, партнёра «ЭКОПСИ»**, о применении искусственного интеллекта в hr-сфере.

В завершение темы Года педагога и наставника был подготовлен большой обзорный материал о том, какое внимание уделяется преподавателям в российских корпоративных университетах. Приведён опыт Корпоративного университета РЖД по формированию единых подходов в развитии собственных педагогов, преподавателей отраслевых вузов и внутренних тренеров на железнодорожных предприятиях.

Друзья, мы надеемся, что, прочитав этот номер журнала «HR-Партнер», вы почерпнёте новые знания, ведь именно в них, как уже было сказано выше, кроется сила, а в мастерстве, которым будете делиться вы или кто-то — с вами, кроется энергия, преобразующая мир и пространство вокруг.



ИНТЕРЕСНОГО ВАМ ЧТЕНИЯ!

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

300 +
образовательных
решений

740 000 +
слушателей*

universitetrzd.ru
curzd
УниверситетРЖД

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

- 04** **ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА**
Олег Белозёров,
генеральный директор — председатель правления
ОАО «РЖД»:
«Мы сильны традициями и преемственностью
поколений и всегда нацелены на будущее»
- 06** **АКТУАЛЬНОЕ**
Сергей Кравцов,
министр просвещения РФ:
«Мы должны учить детей командной работе, культуре
диалога и общения — от таких вещей зависит их
социализация, а дальше и карьерный путь»
- 42** Елена Жидкова, начальник
Центральной дирекции здравоохранения
ОАО «РЖД»:
«Здоровье работников — ключевой фактор
для повышения производительности
и эффективности компании»
- 10** **ИСТОРИЯ**
Геннадий Фадеев,
первый президент ОАО «РЖД»:
«Сохранение железных дорог в федеральной
собственности предопределило судьбу государства»
- 16** **ИДЕОЛОГИЯ**
Дмитрий Шаханов,
заместитель генерального директора
ОАО «РЖД»:
«Важно поддерживать взятый темп
и профессионально расти, подтверждая высокий
уровень наших компетенций»
- 22** **ИНСТРУМЕНТЫ И РЕШЕНИЯ**
Сергей Саратов,
начальник департамента управления персоналом
ОАО «РЖД»:
«Нам важно сохранить цепочку передачи знаний
предыдущих поколений»
- 46** Юрий Шатров, партнёр, руководитель практики
«Цифровая оценка «ЭКОПСИ»:
«Оценка искусственного интеллекта точнее, но люди
только начинают привыкать к ней»

27 **ЛЮДИ И ЦЕННОСТИ**
Как история достижений компании РЖД
стала основанием для создания новой
коммуникации

38 Кодекс деловой этики РЖД:
новое время

32 **ОБРАЗОВАНИЕ**
Школа преподавательского мастерства:
опыт Корпоративного
университета РЖД

36 **ОБРАЗОВАНИЕ. ОБЗОР МНЕНИЙ**
Быть преподавателем

50 **HR-ЭКСПЕРТИЗА**
Рынок труда в середине 2023:
никто не виноват, но что делать

52 **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРЕК**
Алексей Маслов, директор
Института стран Азии и Африки МГУ
им. М.В. Ломоносова:
«Весь Китай построен на нюансах.
Вы работаете через понимание
культурного кода — и он совершенно
отличен от нас»

58 **ЗНАНИЯ.ЭКСПРЕСС**
Максим Кривелевич, доцент
Школы экономики и менеджмента
Дальневосточного федерального
университета, к.э.н.:
«Поведенческая экономика — это
наука о том, как люди пытаются думать
и почему это у них так плохо получается»

64 **БИБЛИОТЕКА**
Выбор экспертов

СИЛА
ЗНАНИЙ
ЭНЕРГИЯ
МАСТЕРСТВА

ОЛЕГ БЕЛОЗЁРОВ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР —
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
ПРАВЛЕНИЯ
ОАО «РЖД»:

МЫ СИЛЬНЫ
ТРАДИЦИЯМИ
И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ
ПОКОЛЕНИЙ
И ВСЕГДА НАЦЕЛЕНЫ
НА БУДУЩЕЕ

В этом году открытому акционерному обществу «Российские железные дороги» исполняется 20 лет. Для нас с вами эти два десятилетия — ещё одна насыщенная событиями и масштабными решениями страница истории, важный этап 185-летнего пути железнодорожной отрасли.

Российские железные дороги сегодня — мировой лидер по интенсивности использования железнодорожной инфраструктуры, один из ключевых участников международного транспортного рынка и сплочённая команда, которая насчитывает почти один миллион человек.

Холдинг «РЖД» — это десятки тысяч километров путей, связывающих регионы нашей страны, тысячи депо, станций и дистанций, современный подвижной состав, новейшие технологии перевозочного процесса и сервисы для наших клиентов. А ещё это надёжность, безопасность и экологичность перевозок.

Мы реализуем инновационные проекты по цифровой трансформации и квантовым коммуникациям, развиваем грузонапряжённые направления сети железных дорог и комфортные для пассажиров транспортные системы городских агломераций, проводим уникальный комплекс работ по реконструкции и модернизации БАМа и Транссиба.

Железнодорожный транспорт России — системообразующий элемент экономики страны. Сейчас перед нами стоят амбициозные задачи, не менее сложные и интересные, чем те, которые решали наши коллеги-предшественники, учителя и наставники.

Основа нашего движения вперёд — это тесная связь между прошлым, настоящим и будущим. С одной стороны, наша отрасль сильна традициями, преемственностью и железнодорожными династиями. С другой — мы всегда открыты новациям, нацелены на движение вперёд. Уверен, что именно железные дороги — транспорт будущего.

Коллектив — главная ценность Российских железных дорог. Ведь все наши достижения стали возможны благодаря людям дела — тем, кто своим ежедневным трудом обеспечивает безопасность движения поездов, бесперебойную и качественную перевозку пассажиров и грузов.

КОЛЛЕКТИВ — ГЛАВНАЯ
ЦЕННОСТЬ РОССИЙСКИХ
ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

ПЕРЕД НАМИ СТОЯТ
НЕ МЕНЕЕ СЛОЖНЫЕ
И ИНТЕРЕСНЫЕ ЗАДАЧИ,
ЧЕМ ТЕ, КОТОРЫЕ РЕШАЛИ
НАШИ ПРЕДШЕСТВЕННИКИ,
УЧИТЕЛЯ И НАСТАВНИКИ

Поэтому развитие человеческого капитала, забота о благополучии железнодорожников и их семей, сохранение социальной стабильности всегда находятся в фокусе внимания компании.

Новые поколения железнодорожников — сегодняшние школьники, студенты колледжей и вузов — будут преемниками в решении тех задач, которые ставит перед транспортной отраслью современный мир. Исторически мы славились своей системой образования и в Год педагога и наставника всё так же уделяем пристальное внимание системе воспитания и подготовки профессиональных кадров. Мы поддерживаем профильные вузы, колледжи и учебные центры, развиваем наш Корпоративный университет, благодаря чему создаются условия для непрерывного обучения и повышения квалификации каждого работника.

Сохраняя опыт и знания прошлых лет, мы широко используем новые подходы и инструменты, как технологические, так и управленческие, благодаря которым цели стратегического развития железнодорожного транспорта в России, несомненно, будут достигнуты. HR

СЕРГЕЙ КРАВЦОВ

МИНИСТР
ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ:



МЫ ДОЛЖНЫ УЧИТЬ
ДЕТЕЙ КОМАНДНОЙ
РАБОТЕ, КУЛЬТУРЕ
ДИАЛОГА И ОБЩЕНИЯ —
ОТ ТАКИХ ВЕЩЕЙ ЗАВИСИТ
ИХ СОЦИАЛИЗАЦИЯ,
А ДАЛЬШЕ
И КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТАБИЛЬНО ОКАЗЫВАЮТСЯ В ТОП-3 САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ СРЕДИ АБИТУРИЕНТОВ. В ТО ЖЕ ВРЕМЯ НЕ РЕДКИ РАССУЖДЕНИЯ О ТОМ, ЧТО ИМЕННО ПРОФЕССИЯ УЧИТЕЛЯ НУЖДАЕТСЯ В ПОВЫШЕНИИ СВОЕГО ПРЕСТИЖА. ТАК ЛИ ЭТО И КАКИЕ ЕЩЁ ЗАДАЧИ СТОЯТ ПЕРЕД РОССИЙСКИМ ОБРАЗОВАНИЕМ, А ТАКЖЕ КАК ИХ РЕШЕНИЮ ПОСПОСОБСТВУЕТ ГОД ПЕДАГОГА И НАСТАВНИКА, ОБЪЯВЛЕННЫЙ В РОССИИ, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЁР» РАССКАЗАЛ СЕРГЕЙ КРАВЦОВ, МИНИСТР ПРОСВЕЩЕНИЯ РФ.

ПРОФЕССИЯ «ДАЛЬНОГО ДЕЙСТВИЯ»

— Сергей Сергеевич, почему было принято решение объявить 2023 год Годом педагога и наставника? Почему сегодня столь важно уделять внимание профессии учителя?

— Когда говорят о развитии общества, часто звучат такие понятия, как промышленная революция, экономические реформы, технологические прорывы. Но какая бы концепция ни бралась за основу, у её истоков всегда будет стоять система образования. А в центре неё — педагог, тот самый человек, благодаря труду которого учащиеся получают системные знания, формируется их личность. И здесь, конечно, важно понимать его роль педагога именно как наставника.

К сожалению, перед нашими глазами есть примеры стран, где отношение к культуре, традициям и исторической правде, на которой воспитываются целые поколения, отдано конъюнктуре и пропагандистской машине.

Почти на каждой встрече с педагогами, на различных мероприятиях я повторяю одну простую фразу: «Профессия учителя — главная на земле». Как говорил поэт Роберт Рождественский, это профессия «дальнего действия». И педагогам мы должны уделять внимание каждый день — именно они воспитывают новые поколения, формируют человеческие ценности.

Сегодня на государственном уровне поддерживаются инициативы, благодаря которым будет официально признан социальный статус педагога-наставника, его особой миссии. Разрабатывается профессиональный стандарт, в котором будут зафиксированы основные умения, знания и навыки, которыми он должен обладать педагог-наставник. Этот документ позволит официально ввести в организациях должность наставника.

Год педагога и наставника, объявленный президентом и приуроченный к юбилею Константина Дмитриевича Ушинского, основоположника российской педагогики, в очередной раз подчеркивает значимость этой работы. В течение всего года мы чествуем наших учителей: вручаем заслуженные награды, отмечаем их успехи и достижения. Но, конечно,

**СОВРЕМЕННЫЙ УЧИТЕЛЬ
ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ
ДЕТСКУЮ ПСИХОЛОГИЮ,
УМЕТЬ РАБОТАТЬ С БОЛЬШИМ
КОЛЛЕКТИВОМ**

наша работа по поддержке педагогов непрерывна и не ограничена никакими временными отрезками.

— Что яркого привнесёт Год педагога и наставника в жизнь тех, кому он посвящён?

— Без преувеличения каждый должен знать имена лучших учителей своего края, своей малой родины, а педагоги и наставники должны ощущать поддержку учеников и родителей, уважение к своей работе и, безусловно, отвечать тем же. Вот, по сути, главные ориентиры для нас. В течение года пройдёт более 200 крупных мероприятий. Это масштабные конкурсы профессионального мастерства: «Учитель года», «Воспитатель года», «Директор года», «Мастер года», впервые состоится конкурс «Первый учитель». Буквально недавно (на момент подготовки материала — прим.ред.) мы подвели итоги приёма заявок на конкурс «Первый учитель»: более 15 тысяч учителей со всей страны прошли регистрацию и будут принимать участие в этом новом профессиональном состязании.



Мы активно собираем альманах педагогических династий. В России насчитывается более 500 педагогических династий, общий стаж некоторых из них превышает 1 000 лет!

К проведению года подключаются все регионы России: вводят новые местные профессиональные звания и награды, поощряют победителей и призёров региональных этапов профконкурсов.

Особо отмечу нашу работу по снижению документационной нагрузки на учителей. Важно, чтобы принятые решения соблюдались повсеместно. Вместе с этим мы разрабатываем единые подходы к формированию справедливой заработной платы, которая будет учитывать весь объём и нагрузку, а также качество проделанной работы.

— Если представить идеального современного педагога и наставника, то какими компетенциями и человеческими качествами он должен обладать?

— Педагог и наставник — тот, кто придёт на помощь и направит своего воспитанника в любой ситуации. А ещё современный учитель должен понимать детскую психологию, уметь работать с большим коллективом, знать, как сделать воспитательные программы действительно интересными и вовлекающими для детей самых разных возрастов.

Перечень того, что умеют сегодня наши учителя, огромен. Нам действительно есть чем гордиться. И речь не только о делах, но и о людях. Например, в начале этого года на телеканале «Россия» мы видели яркий финал телевизионного шоу «Классная тема!», запущенного в прошлом году по поручению президента России. Учителя-участни-



Вручение благодарственного письма учителю-блокаднику Надежде Васильевне Строгоновой

ки телешоу показали всей стране, насколько зрелищно и интересно можно провести любой урок. Сейчас идёт набор заявок на участие в новом сезоне проекта (на момент подготовки материала — прим.ред.)

УЧИТЕЛЯ И РОДИТЕЛИ — ЗАОДНО

— Как государство и родители могут помочь учителям в их работе?

— Сегодня в процессе воспитания учителя и родители должны действовать сообща. Не может и не должно быть такого, что в школе ребёнку говорят одно, а в семье транслируется другое. Сама образовательная среда должна быть гармонична, а все участники должны понимать, зачем нужен процесс обучения и воспитания. Родитель, ученик, учитель — от каждого зависит психологический климат в школе.

В свою очередь, каждый учитель должен иметь возможности для профессионального развития, и наша задача — снять с него излишнюю бюрократическую рутину, дав время на саморазвитие. Сегодня Академия Минпросвещения России на федеральном уровне аккумулирует большую часть программ повышения квалификации. Всё это бесплатно для участников, за счёт государства, и через неё ежегодно проходят десятки тысяч педагогов.

— «Повысить престиж профессии» — фраза, набившая оскомину, однако в отношении некоторых профессий она очень правдива. Как вы считаете, каким образом можно изменить отношение к профессии педагога?

— За последние годы мы видим рост интереса к профессии учителя.

В 1,5 раза увеличилось количество поданных заявлений на педагогические направления и специальности. Педагогические направления уже не первый год — в топ-3

самых популярных и востребованных у абитуриентов. Мы стремимся увеличить этот интерес, равно как и популяризировать инженерные специальности, являющиеся сегодня приоритетными. Особое внимание им уделяется уже в школе и далее в системе среднего профобразования. Уже с первых лет после колледжа ребята могут получать высококонкурентную заработную плату.

Меняется облик педагогического образования в целом. По поручению президента за последние 2 года на капитальный ремонт и техническое оснащение российских педвузов направлено 10 миллиардов рублей. Эта инициатива дала старт весьма существенному обновлению и модернизации инфраструктуры наших педагогических вузов, она получила свое воплощение в проекте «Учитель будущего поколения России». Новая инфраструктура и внедрение «Ядра педагогического образования» позволяют реализовать качественно новый подход к подготовке педагогов.

Запущен новый проект «Школа Минпросвещения России», который объединяет лучшие современные практики в области педагогики, воспитания, образования.

Начиная с 2023 года, победитель профессионального конкурса «Учитель года России» будет получать денежное поощрение в размере 1 миллиона рублей, а призёры — по 500 тысяч рублей. Обеспечена материальная поддержка и ряда других конкурсов.

Конкурсы профмастерства позволяют педагогам обмениваться опытом, внедрять в школах лучшие практики и идеи. Кроме того, они формируют экспертное сообщество и передовой кадровый резерв, а лауреаты и призёры входят в коллегиальные органы власти.

НОВОЕ ЛИЦО СРЕДНЕГО ПРОФОБРАЗОВАНИЯ

— Вы затронули тему инженерного образования и рабочих профессий. Чем продиктована их популярность у молодёжи?

— Динамика развития среднего профобразования — одна из самых стремительных в России. У нас большая страна, большие потребности в рабочих кадрах. За последние 5 лет мы самым тесным образом связали реальный производственный сектор с образовательными организациями. Дали возможность отраслевым самим влиять на образовательные программы, организовывать практику студентам на современных производствах. В итоге эта работа вылилась в большой федеральный проект «Профессионалитет». По сути, эта программа — новое лицо системы среднего профессионального образования (СПО). В рамках неё уже создан 141 образовательно-производственный кластер в 43 регионах страны. Впервые в 2023 году проводится отбор на создание 60 образовательных кластеров под запрос малого и среднего предпринимательства.

Ключевые шаги, по которым сегодня развивается профобразование, — это введение широкой квалификации, сжатие сроков обучения, введение цифрового модуля по всем профессиям и специальностям и введение бережливого производства.

Благодаря поддержке из федерального бюджета и ежегодному открытию новых мастерских по всей стране у нас самый высокий процент популярности СПО у школьников, повышение качества приёма и трудоустройство в первый же год после обучения. Это касается почти всех отраслей и направлений подготовки, включая транспортное дело и железнодорожное машиностроение.

Ежегодно не менее 4,5 тысячи преподавателей и мастеров произ-

НАША ЗАДАЧА — СНЯТЬ С ПЕДАГОГОВ БЮРОКРАТИЧЕСКУЮ РУТИНУ, ДАТЬ ВРЕМЯ НА САМОРАЗВИТИЕ

водственного обучения проходят повышение квалификации. У предприятий, вкладывающихся в развитие материально-технической базы колледжей, появилось право уменьшить налог на прибыль в размере не более 100% на суммы их вложений. Эта норма уже успешно внедрена и функционирует, например, в Нижегородской и Новгородской областях.

Что нагляднее всего демонстрирует высокий уровень профобразования в стране? Конкурсное движение. Мы были частью международного движения профессиональных чемпионатов, и последние годы наши студенты всё активнее занимали первые места по самым разным дисциплинам и направлениям. Можно сказать, что мы совершили прорыв от средних мест к безусловным мировым лидерам. Но, как это уже происходило с притеснением российских школьных команд, нас также под прикрытием санкционной политики начали выдавливать из международных соревнований в области СПО.

По поручению президента мы сформировали независимое отечественное чемпионатное движение. Уже сейчас совместно с международным форумом «Российский промышленник» запущен чемпионат по профессиональному мастерству «Профессионалы» в Санкт-Петербурге и чемпионат высоких технологий в Великом Новгороде. Региональный этап стартовал в марте. В нём принимают участие представители всех 89 субъектов РФ. Пользуясь случаем, хотел бы пригласить к участию в этих чемпионатах студентов и их наставников со всей страны.

— Сергей Сергеевич, как вы считаете, какие принципиально качественные изменения необходимы российской системе образования сегодня?

— Конечно же, назрела необходимость принять закон об особом статусе учителя, который защищал бы права педагогов. Такой документ будет принят до конца года.

Но не менее важной является и другая задача — укрепление единого образовательного пространства. За последние пять лет мы значительно продвинулись в части образовательной инфраструктуры. Уходит в прошлое понятие «очередь в детский сад». Благодаря прямым поручениям президента система школь-

ного образования получила самые масштабные в новейшей российской истории программы строительства, а вместе с этим и капитального ремонта школ. В этом процессе активное участие принимают как дети, так и родители, и уже сейчас после капитального ремонта открываются школы, в которых дизайнерские решения были выбраны с учётом мнения главных «заказчиков».

Единое образовательное пространство для нас — это доступность качественного образования для детей в любой точке России: единых учебных программ, единых учебников, единых подходов к широте возможностей раскрытия талантов ребёнка, единой системы воспитания.

Многое сделано уже в рамках национального проекта «Образование»: «Кванториумы», «Точки роста», «Мини-Сириусы», новые возможности для занятия спортом, использования цифровых технологий, появление современных образовательных пространств.

Мы повышаем качество естественно-научного и физико-математического образования. Кроме того, в 2022 году мы начали создавать в школах инженерные классы судостроительного и авиастроительного профилей. В проекте принимают участие 26 региональных высших учебных заведений, реализующих образовательные программы по направлениям «Авиастроение» и «Судостроение», и 40 промышленных партнёров.

Но нельзя просто так дать ребёнку набор знаний и фактов. Мы должны научить его использовать всё это в реальной жизни, показать, например, почему знания не только естественно-научного цикла, но и исторические знания так важны в современном мире, наполненном непрерывной информационной пропагандой. Мы должны научить командной работе, культуре диалога и общения, межпредметным навыкам — от таких вещей зависит социализация детей, а дальше и карьерный путь.

— Сергей Сергеевич, что бы вы пожелали читателям?

— В Год педагога и наставника я хотел бы, чтобы каждый вспомнил своего учителя, может быть, это будет учитель начальных классов или средней школы, который оказал сильное влияние на вашу судьбу, карьерный путь, выбор профессии. Навестите его или позвоните. Успех ученика — это в том числе успех учителя. **HR**



Запуск проекта «Профессионалитет».

Фото предоставлены пресс-службой Минпросвещения России

ГЕННАДИЙ ФАДЕЕВ

ПЕРВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»:

СОХРАНЕНИЕ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ ВО МНОГОМ ПРЕДОПРЕДЕЛИЛО СУДЬБУ ГОСУДАРСТВА

ОСЕНЬЮ ЭТОГО ГОДА КОМПАНИИ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» ИСПОЛНИТСЯ 20 ЛЕТ. ОДНАКО МНОГИХ ДОСТИЖЕНИЙ ЭТИХ ЛЕТ МОГЛО И НЕ БЫТЬ... О ТОМ, КАК В СЛОЖНЫЕ 90-Е ГОДЫ УДАЛОСЬ СОХРАНИТЬ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ В РУКАХ ГОСУДАРСТВА, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЁР» РАССКАЗАЛ ЧЕЛОВЕК-ЛЕГЕНДА, СТОЯВШИЙ У ИСТОКОВ СОЗДАНИЯ КОМПАНИИ, – ГЕННАДИЙ МАТВЕЕВИЧ ФАДЕЕВ, ПЕРВЫЙ МИНИСТР ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ РОССИИ И ПЕРВЫЙ ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД», ПОЛНЫЙ КАВАЛЕР ОРДЕНА «ЗА ЗАСЛУГИ ПЕРЕД ОТЕЧЕСТВОМ».



ПРИВАТИЗАЦИЯ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ НЕДОПУСТИМА

— Геннадий Матвеевич, почему управление железнодорожной отраслью России потребовало реформы и какие государственные задачи и приоритеты тогда стояли перед вами?

— Прежде чем ответить на этот вопрос, я хотел бы вернуться к 90-м годам прошлого столетия, когда, как правильно сказал Владимир Путин, «произошла величайшая геополитическая трагедия — развал Советского Союза». Мы в одночасье потеряли мощную страну, а если говорить о транспорте, то потери коснулись буквально всего: был потерян морской торговый флот, и даже сегодня, 30 лет спустя, мы перевозим всего лишь 2% внешнеторговых грузов судами под флагом Российской Федерации. Мы потеряли гражданскую авиацию, речной флот, станкостроительную промышленность.

Тогда же особую тревогу вызывало вот что: уже были подготовлены документы о передаче Минтранс государственными функциями Министерства путей сообщения (МПС), а хозяйственных функций — директорам приватизированных железных дорог!

В то время я работал первым заместителем министра путей сообщения, которого, по сути, уже не было около года — телефоны его были отключены.

Я понимал, к каким непоправимым последствиям приведёт новый курс — по сути, к полному развалу государства через развал железных дорог. Чем дальше время отводит нас от страшных 90-х годов, тем всё больше я убеждаюсь в том, что **сохранение железных дорог страны в федеральной собственности государства во многом предопределило его дальнейшую судьбу!** И это — одна из главных тем в моей жизни!

Будучи народным депутатом России, я с группой других народных депутатов — начальников дорог организовал встречу с председателем Верховного Совета РФ Русланом Хасбулатовым, который поддержал нашу позицию, сказав, что, если Борис Николаевич Ельцин не подпишет указ о создании Министерства путей сообщения РФ, мы, президиум Верховного Совета, примем специальное постановление о сохранении МПС. Наша позиция была услышана и поддержана.

— Геннадий Матвеевич, кто-то был против создания МПС России?

ИСТОРИЯ ОЦЕНИТ НАШУ БОРЬБУ ЗА СОХРАНЕНИЕ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ В РУКАХ ГОСУДАРСТВА

— А против были так называемые младореформаторы, поддерживаемые нахлынувшими в Москву западными советниками. «Совет» у них был один — приватизация железных дорог!

К тому же далеко не все руководители МПС и особенно аппарата при Межправительственном экономическом комитете были сторонниками сохранения МПС. И именно они, скрыв от меня, собрали почти 50 человек для обсуждения кандидатуры на пост министра путей сообщения России.

Меня пригласили только перед самым началом голосования. Было два кандидата — Леонид Иванович Матюхин, последний министр путей сообщения СССР, и я. Перед тайным голосованием мнения его участников разошлись: одни настаивали на открытом голосовании, другие были за тайное. После голосования мне позвонили по первой связи и объявили о том, что я набрал абсолютное большинство голосов.

Создание Министерства путей сообщения РФ — это одно из центральных исторических событий того необычного времени! И я уверен, что история оценит нашу борьбу за сохранение железных дорог в руках государства.

Уже в начале 90-х годов нам навязывалось мнение как экономическими институтами, так и Всемирным банком, что все 16 дорог России должны быть приватизированы как конкурирующие игроки на внутреннем рынке. Но это было недопустимо, и мы сумели доказать абсурдность такого подхода.

КЛИЕНТ — КОРОЛЬ

— В чём же состояла реформа железных дорог?

— Её основы были заложены на I Всероссийском съезде железнодорожников в мае 1996 года. Съезд принял «Основные направления развития железнодорожного транспорта на период 1996-2005 годов», где впервые и было зафиксировано само слово «реформа» по отношению к железнодорожному транспорту и заложен принцип постепенных эволюционных изменений. Были предусмотрены **шаги по укрупнению железных дорог, изменению ролей отделений и станций, созданию центров управления перевозками, развитию информационно-технологической основы реформы.**

В 1996 году была создана система фирменного транспортного обслуживания как система взаимодействия с грузоотправителями по принципу одного окна. Реальным содержанием наполнилась произнесённая мною в то время фраза: «Клиент — король!» Для грузоотправителей была создана система «ЭТРАН», начали применяться технологии, позволяющие

ОТРАСЛЬ ПРЕВРАТИЛАСЬ ИЗ МОНОЛИТНОГО МИНИСТЕРСТВА СОВЕТСКОГО ТИПА В РЫНОЧНУЮ СТРУКТУРУ

контролировать груз на сети. Началось строительство оптико-волоконной сети передачи данных как основы развития новых технологий.

В 1998 году была разработана Концепция структурных реформ федерального железнодорожного транспорта, после чего правительство утвердило 4 основные цели этих реформ. Во-первых, это повышение устойчивости работы транспорта, его доступности, безопасности и качества услуг. Во-вторых, формирование гармоничной транспортной системы страны. В-третьих, снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозку грузов железнодорожным транспортом. И наконец удовлетворение растущего спроса на перевозки.

Непосредственный, практический старт реформы произошёл в 2002 году, когда я вторично был назначен на должность министра.

3 января 2002 года меня принял в Кремле Владимир Путин. Его напутствие по поводу реформ было таково: «Нам не надо никого догонять и тем более обгонять. Надо делать всё разумно, взвешенно, по известной пословице: семь раз отмерь, один раз отрежь».

— **Геннадий Матвеевич, что было самым сложным на пути преобразований?**

— Первое — это проведение реформ в сложных условиях, связанных с неустойчивыми объёмами перевозок и недостаточным уровнем доходности. Всё это требовало стабилизации положения, в первую очередь финансового. Это было не только текущей задачей, но и обязательной для начала коренных преобразований.

Прежде всего мы должны были строго выдерживать налоговые обязательства. С учётом обязательств по реструктуризации задолженности на это требовалось около 100 миллиардов рублей только в 2002 году. Допустить даже возможность срыва реструктуризации долгов было нельзя, так как это могло привести к восстановлению задолженности. Я отчётливо понимал, что **идти на акционирование с такими долгами равносильно потере целостности железных дорог.**

Реструктуризация — сверхсложная задача! И эту задачу я мысленно ставил на первый план для себя и для руководителей всех рангов.

Вторая сложность заключалась в следующем. В то время

было абсолютно очевидно, что железнодорожный транспорт как регулируемая государством отрасль не может обойтись без его поддержки. И прежде всего **отрасль нуждалась в формировании долгосрочных финансовых источников для обновления изношенных основных фондов.** Нам как никогда раньше нужны были новые локомотивы, вагоны, рельсы, литё, высокотехнологичное электротехническое оборудование. Наличие этого позволило бы нам снижать издержки и тарифы.

Исходя из этого, я видел необходимость разработки и принятия на государственном уровне программы, позволяющей сформировать перспективу обновления материальной базы железнодорожного транспорта и возрождения ряда отраслей промышленности. Это уже была сверхзадача, но я предвидел, что союзников в разработке программы будет больше, чем противников. Союзниками могли стать прежде всего губернаторы тех регионов, где были сосредоточены промышленные предприятия тяжёлой индустрии и предприятия военно-промышленного комплекса, которые, как правило, на тот момент не были загружены.

Третья сложность: 2002 год начался без утверждённой правительством РФ инвестиционной программы развития отрасли. Предстояло разработать её с учётом новых подходов. Программа должна была обеспечить устойчивость железнодорожного транспорта в период его реформирования и предусматривать разделение проектов на отраслевые и общегосударственные.

Необходимо было пересмотреть подходы к капиталовложениям и инвестициям. Меня беспокоило отсутствие организации инвестиционного процесса в стратегическом плане.

В условиях дефицита средств было необходимо организовать отбор инвестиционных проектов для включения в отраслевые инвестиционные программы исключительно на условиях конкурса, а обеспечение закупок продукции и услуг для нужд железнодорожных предприятий — только на основе тендеров. К сожалению, всего этого сделано не было.

Через неделю после моего назначения я провёл общесетевое селекторное совещание с подключением железных дорог, отделений, станций, предприятий, учреждений с аудиторией в 50 тысяч человек. Мною были сформулированы пути решения создавшихся проблем, по сути, во всех сферах деятельности: финансовой, экономической, инвестиционной, кадровой, управлении перевозками, безопасно-



Геннадий Фадеев со слушателями программы Корпоративного университета РЖД для транспортно-логистического блока

сти движения. И уже через год в Ново-Огарёве я докладывал президенту о ходе выполнения данных мне поручений.

«ЭТОТ НЕ ПОДВЕДЁТ НАС!»

— **Как на изменения реагировали люди?**

— Перед ответом на этот вопрос я расскажу вам о том, что в своей жизни я встретил замечательного человека с большой буквы, с которым я поддерживал общение на протяжении многих

лет. Им был Патриарх Московский и всея Руси Алексей II. Однажды в разговоре с ним я спросил: «Что для руководителя самое главное в жизни?» Он ответил: «Самое главное — ответственность перед людьми».

Когда я уже руководил дежурными сменами, станциями, отделениями дорог и железными дорогами, министерством и компанией «РЖД», я старался оправдать именно доверие людей ко мне. **Я неоднократно слышал и читал высказывания тружеников обо мне: «Этот не подведёт нас!»** Именно их оценка моего уровня руководства, моего уровня «их защиты» всегда были для меня святая святых! Слова патриарха Алексея II я взял эпиграфом к своей книге «Вся жизнь — служение Отечеству».

И, возвращаясь к вашему вопросу: конечно, любые изменения в большом или малом коллективе всегда вызывают сомнения. Тем более реформа! Однако именно благодаря ей **мы смогли в полном объёме сохранить и реализовать принципы социального партнёрства на железнодорожном транспорте** — и в плане развития человеческого капитала это самое важное достижение реформы!

К слову, консультант по транспорту Всемирного банка Лу Томпсон, который в 90-х годах советовал правительству России приватизировать железные дороги, в своём официальном заключении отметил, что реализованная на железных дорогах России реформа является одной из самых успешных в Европе и на постсоветском пространстве.

РУКОВОДИТЕЛЬ НУЖЕН ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ НАХОДИТЬ ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ, ЧЕМ БЫЛО РАНЬШЕ

В КОМПАНИИ ИДЁТ МОЩНЕЙШАЯ РАБОТА С КАДРАМИ, И ОЧЕНЬ ВАЖНО НЕ ПОТЕРЯТЬ СВЯЗЬ С ТЕМИ, КТО ПОКАЗАЛ СЕБЯ, ЧТОБЫ ПОМОГАТЬ ИМ РАСТИ ДАЛЬШЕ



Геннадий Фадеев с участниками Ежегодного Слёта молодёжи «РЖД», сентябрь 2022 года

В 2003 году европейская комиссия министров транспорта, изучавшая наш опыт, признала нашу реформу лучшей, а впоследствии в Брюсселе мы получили премию за её результаты.

— Как вы считаете, Геннадий Матвеевич, что изменилось в управлении железными дорогами России с того момента, как была создана компания «РЖД»?

— Я уже говорил об итогах первых лет работы компании, которые показали, что управление железными дорогами в новой структуре не только не ослабло, а наоборот — поспособствовало наращиванию объёмов перевозок и повышению их качества.

Особо выделяю период с 2015 года по настоящее время, когда общий парк вагонов на 1/3 пополнился инновационным подвижным составом.

В этот период было создано производство отечественных локомотивов мощностью от 10 000 киловатт до 12 000 киловатт! Это самые мощные локомотивы в мире! Сегодня локомотивная бригада может везти поезд на протяжении 400 километров без остановки! Впервые это было реализовано в России на Восточном полигоне.

В этот период была внедрена цифровая система в управлении многими процессами и в том числе в области пассажирских перевозок. Сегодня в общем количестве проданных билетов электронные превышают 80%. Фантастика!

В области безопасности движения цифровая система позволяет самодиагностировать важнейшие узлы и передавать данные об их состоянии.

Если говорить о людях, то, на мой взгляд, в компании создана одна из лучших в стране систем подготовки кадров начиная с детского сада и до высших учебных заведений.

Большими темпами идёт омоложение кадров: порядка 40% — это сотрудники не старше 35 лет. За всю историю железных дорог такого возрастного соотношения в отрасли не было.

Наконец, объём инвестиционных программ на этот год составляет 1 триллион 100 миллиардов рублей! Вливание таких средств в развитие железнодорожного транспорта ранее никогда не было!

А в целом можно сказать, что за время реформ отрасль превратилась из монолитного министерства советского типа в рыночную структуру, состоящую из множества участников и ориентированную на потребность клиента — пассажира и грузоотправителя.

— Какими качествами, на ваш взгляд, должен обладать руководитель?

— Самое главное для руководителя — это профессионализм. Вместе с этим он должен видеть в подчинённом человека, а не работника. Задача каждого руководителя — сделать лучше, чем было раньше. Какую бы ты академию ни заканчивал, на своём рабочем месте ты должен найти иное, отличное от прошлых решение.

Вот что я хочу особенно отметить: сегодня в компании идёт мощнейшая работа с кадрами, есть движение и активность — люди общаются, учатся, слышат выступления лучших. И очень важно не потерять связь с теми ребятами и девушками, которые себя показали, чтобы помогать им расти и дальше.

Нельзя человеку сидеть на одном месте: надо видеть и знать, слышать надо, что делают другие!

— Геннадий Матвеевич, как бы вы охарактеризовали железнодорожников? Какие качества им присущи?

— С юных лет я слышал такое выражение о железной дороге: «государство в государстве». И действительно, в системе МПС было всё: детские сады, школы, училища, техникумы, институты, научные учреждения, органы рабочего снабжения, совхозы, магазины, столовые, своя медицина, санатории, дома культуры, жильё, спортивные объекты и многое другое.

А учитывая, что в огромной стране были и сегодня остаются большие и малые станции, разъезды, на которых, кроме железнодорожных объектов, ничего нет, вся молодёжь хорошо знала быт, работу и учёбу прежде всего на железнодорожном транспорте, отсюда и рождались целые династии железнодорожников. Династии — это сила, это привязанность к отрасли.

Говоря о присущих железнодорожникам качествах, отмечу, что на первом плане всегда высочайший уровень дисциплины!

Железнодорожники всегда были и остаются частью государственной системы, независимо от того, как называется отрасль. В 90-х годах, когда из-за тяжелейшей экономической обстановки в стране остановилось транспортное сообщение, единственной системой, которая продолжала служить человеку и государству, являлись железные дороги.

На Площади трёх вокзалов в Москве установлен памятник же-

лезнодорожникам — участникам Великой Отечественной войны. Есть там такие слова Георгия Жукова, маршала Победы: «Если бы не подвиг железнодорожников, мы бы не победили!» Думаю, что-то ещё к этому высказыванию добавлять не нужно. Такими железнодорожники были и остаются сейчас!

Их девиз: «Творить! Создавать! Внедрять!»

— Сегодня перед компанией, как и перед всей страной, стоят масштабные задачи и вызовы. Что вы пожелаете руководителям «Российских железных дорог» в первую очередь?

— Главное моё пожелание — сохранить высокое доверие со стороны государства и тот большой авторитет в обществе, который заслужила компания под руководством Олега Валентиновича Белозёрова своей стабильной работой, порядком, дисциплиной и ответственностью! HR



Олег Белозёров поздравляет Геннадия Фадеева с получением государственной награды, 2017 год

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

**ВАЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ВЗЯТЫЙ ТЕМП,
НАХОДИТЬ СИЛЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО
РАСТИ, ПОДТВЕРЖДАЯ ВЫСОКИЙ
УРОВЕНЬ НАШИХ КОМПЕТЕНЦИЙ**



В центре внимания нашей большой команды социально-кадрового блока всегда был и будет человек. Наши усилия нацелены на то, чтобы все работники компании — и те, кто трудится, и те, кто уже вышел на пенсию, все железнодорожные семьи чувствовали себя защищёнными. Чтобы у каждого работника были комфортные условия труда и он ощущал свою востребованность, видел личный вклад в достижения РЖД. Чтобы у него было желание улучшать производственные процессы, расти вместе с компанией.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» было создано в 2003 году на базе Министерства путей сообщения РФ. Компания прошла через ряд структурных реформ, не имеющих аналогов, и сегодня представляет собой вертикально интегрированный холдинг, в котором трудится около 1 миллиона человек.

К 20-летию ОАО «РЖД» социально-кадровый блок подходит как сильная команда единомышленников, готовая решать самые нестандартные задачи. Современность ставит перед страной непростые вызовы, но мы не останавливаемся, методично и системно двигаемся вперёд, и за два десятка лет нам действительно многое удалось изменить по всем направлениям работы.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Наша компания, как и многие другие на рынке труда, постоянно сохраняет фокус своего внимания на подборе квалифицированного персонала. Особенно важно, чтобы к нам приходила молодёжь. И здесь одна из главных задач — ранняя профориентация.

Профориентационная работа сегодня ведётся комплексно, задействуется ряд инструментов: опорные школы, детские железные дороги, технопарки. Компания принимает активное участие в ключевых федеральных образовательных проектах, в их числе «Большая перемена», тематические программы в «Артеке» и Всероссийских детских центрах «Смена» и «Океан».

За 20 лет мы ввели в работу:

- 3 детские железные дороги в Новосибирске, Кемерове и Казани (теперь открыто уже 25 детских железных дорог по всей стране),
- 6 детских технопарков «Кванториум», оснащённых высокотехнологичным оборудованием,
- 5 кадетских классов с углублённой естественно-научной, патриотической и физической подготовкой.

В профориентационных проектах компании принимают участие около 80 тысяч школьников и студентов.

Многое делается в части развития образовательной инфраструктуры. Благодаря появлению современных учебных классов, брендированных зон и коворкингов изменился облик железнодорожных вузов. В рамках федерального проекта «Профессионалитет» создано 10 отраслевых образовательно-производственных кла-

стеров. Активно идёт модернизация наших учебных центров, которые должны стать лицом компании на рынке труда. Набирает обороты проект по созданию подразделений комфортной среды.

Мы обеспечиваем приток в ОАО «РЖД» молодых специалистов, в том числе за счёт взаимодействия с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Сегодня благодаря этому партнёрству в отраслевых вузах открыто 123 современных тренажерных класса, 30 брендированных зон.

Наша компания динамично развивается. Ей требуется большое количество специалистов в самых разных областях. Чтобы сделать подбор персонала эффективным, мы начали создавать собственные рекрутинговые центры — отделы по подбору персонала. И сегодня они открыты уже на всех 16 железных дорогах. Рекрутеры работают с цифровой платформой, которая максимально интегрирована во все основные кадровые системы. В итоге централизация и автоматизация процессов значительно повысила эффективность подбора персонала.

СОХРАНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Несмотря на внешние обстоятельства, компания стремится стать для работников гарантом надёжности и стабильности. Именно поэтому мы делаем особый акцент на развитии наших практик заботы о персонале.

Компания сохранила и развивает комплекс здравоохранения «РЖД-Медицина». На сегодняшний день это одна из крупнейших в стране сетей частных медицинских учреждений. Они представлены в 71 субъекте Российской Федерации от Сахалина до Калининграда и обеспечивают ежегодно более 30 миллионов посещений и более 500 тысяч пролеченных пациентов в стационарах. Среди них сотрудники компании, неработающие пенсионеры ОАО «РЖД» и другие граждане России.

За 20 лет коренным образом изменилась система добровольного медицинского страхования работников железнодорожного транспорта. Когда-то она была децентрализованной, а сегодня обеспечивается единым договором с предоставлением амбулаторно-поликлинической, стоматологической и стационарной помощи, в том числе высокотехнологической.

Такой подход позволяет поддерживать здоровье нашей большой команды и обеспечивать безопасное движение поездов. Это обязательные предрейсовые медицинские осмотры работников локомотивных бригад, современная диагностика, ежегодная диспансеризация, лечение, реабилитация, иммунопрофилактика.

Для оказания квалифицированной, бесплатной и доступной медицинской помощи работникам и пенсионерам компании, а также жителям отдалённых труднодоступных территорий функционируют передвижные консультативно-диагностические центры — «Поезда здоровья» — и передвижные медицинские комплексы.

Особое внимание уделяется продвижению здорового образа жизни среди работников. Текущий 2023 год объявлен в ОАО «РЖД» Годом здоровья. Компания активно поощряет

занятия спортом как через частичную компенсацию стоимости абонемента в фитнес-залы, так и через организацию спортивных мероприятий и развитие своих физкультурно-спортивных клубов (ФСК). Сегодня в компании 590 ФСК, в которых занимается 26,2 тысячи человек. Также ежегодно более 200 тысяч работников и порядка 50 тысяч детей принимают участие в спортивных мероприятиях компании. Большое внимание мы уделяем культурно-массовым мероприятиям: их проводится более 16 тысяч в год на 49 объектах культуры.

Произошли серьёзные положительные изменения в области жилищной политики. Была принята концепция жилищной политики ОАО «РЖД». Она направлена на решение двух основных задач. Первая — создание специализированного жилищного фонда для обеспечения технологического процесса перевозок трудовыми ресурсами. Вторая — финансовая поддержка работников дефицитных и востребованных профессий, нуждающихся в улучшении жилищных условий.

Идёт отдельная большая работа с трудовыми династиями в компании, утверждено соответствующее положение, являющееся дополнительной мотивацией к продвижению корпоративных ценностей и развитию института семьи.

В компании масштабно представлено волонёрское движение: сегодня в компании более 85 тысяч волонтеров. 2022 год был объявлен в ОАО «РЖД» Годом корпоративного волонтерства, и свыше 135 тысяч человек хотя бы раз принимали участие в различных акциях (19% от численности работников).

Социальные обязательства работодателя перед работниками, членами их семей и пенсионерами закреплены в коллективном договоре ОАО «РЖД». Это один из основных документов компании, он впервые был принят в год основания ОАО «РЖД», в 2003-м, и регулярно обновляется.

Системный подход в социальной политике позволил компании постепенно сформировать максимально сбалансированную и адресную поддержку работников.

Корпоративный социальный пакет включает в себя 3 части.

Базовая часть финансируется компанией и обеспечивает основные потребности работников:

- индексация заработной платы,
- льготный проезд,
- ДМС,
- поддержка материнства и детства.

Софинансируемая часть содержит линейку льгот с финансовым участием работника:

- негосударственное пенсионное обеспечение,
- санаторное лечение, отдых и оздоровление детей,
- компенсация затрат на занятия спортом и другое.

Бонусный пакет:

- дополнительные привилегии работникам компании за активности и достижения.

РЖД ЧЕТВЁРТЫЙ ГОД ПОДРЯД УДЕРЖИВАЮТ ВТОРОЕ МЕСТО В НАРОДНОМ РЕЙТИНГЕ САМЫХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ (данные ВЦИОМ)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Для обучения и развития работников в компании мы сформировали систему непрерывного образования для всех категорий и уровней персонала. Она включает:

- обучение и развитие рабочих кадров,
- развитие руководителей и специалистов,
- работу с кадровым резервом,
- наставничество.

По всей стране — от Калининграда до Сахалина — у нас работает 67 учебных центров профессиональных квалификаций. В них каждый год получают востребованные рабочие профессии больше 200 тысяч человек.

Важно отметить, что в 2012 году РЖД одними из первых в стране включились в разработку и актуализацию профессиональных стандартов в области железнодорожного транспорта. За это время разработано и актуализировано 98 профессиональных стандартов, охватывающих около 660 тысяч работников холдинга «РЖД» по 235 должностям и профессиям. Это составляет более 80% от общей численности работников. На основании профессиональных стандартов выстраивается вся кадровая политика, обучение и аттестация, создаются должностные инструкции, появляются новые профессии и выстраивается система оплаты.

Мы применяем абсолютно новые подходы к профессиональному развитию персонала. С 2020 года по всей сети железных дорог проводится чемпионат профессионалов ОАО «РЖД». Чемпионат позволяет обеспечить отработку действий в сложных производственных ситуациях, а также повысить значимость железнодорожных профессий. За три года было проведено более 350 региональных конкурсов, охват составил более 10 тысяч работников.

В 2023 году в Екатеринбурге состоялся первый финал чемпионата. В мероприятии приняли участие



Геннадий Фадеев, первый президент ОАО «РЖД», на Чемпионате профессионалов

2 тысячи сотрудников — представители 65 ключевых железнодорожных профессий соревновались по 40 конкурсным направлениям. Для проведения финала были реконструированы объекты Свердловской железной дороги, которые в дальнейшем будут функционировать как часть производственной инфраструктуры с обновлёнными рабочими местами.

В компании действует доступная каждому работнику система дистанционного обучения. Ею можно воспользоваться в любое время как с мобильного телефона, так и со стационарного компьютера. Для изучения мы предлагаем работникам:

- более 800 курсов проекта «Час знаний» для развития профессиональных компетенций, которые разработаны ведущими экспертами функциональных филиалов,
- более 300 курсов для развития гибких навыков по наиболее востребованным тематикам,
- более 120 записей вебинаров от руководителей и специалистов компании.

Каждый руководитель компании, в том числе молодой, имеет возможность пройти обучение и развить свои управленческие компетенции в Корпоративном университете РЖД, который был признан лучшим корпоративным университетом мира (GlobalCCU Awards 2021). За 13 лет работы университета его слушателями стали более 600 тысяч человек.

НЕСМОТЯ НА ВНЕШНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, КОМПАНИЯ ОСТАЁТСЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ ГАРАНТОМ НАДЁЖНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ

Мы постоянно расширяем пул карьерных возможностей работников. Например, в компании действует система кадровых резервов для молодых и высокопотенциальных сотрудников, а также регулярно проводятся стажировки. Эффективность кадрового резерва определяется процентом руководителей, назначенных из числа сформированного кадрового резерва. Этот показатель у нас ежегодно составляет более 80%.

В прошлом году была актуализирована система наставничества в РЖД: ушла в прошлое бюрократизированность процесса, были введены демо-дни, в рамках которых наставляемые демонстрируют и подтверждают свои знания и умения (подробнее — на стр. 22).

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Мы совершенствуем систему мотивации персонала, обеспечиваем конкурентный уровень оплаты труда работников компании, повышая его эффективность. Согласно коллективному договору, зарплата в компании ежегодно индексируется не менее 2 раз (за прошлый год индексация прошла 3 раза и составила почти 15%). По итогам 2022 года заработная плата работников ОАО «РЖД» на 16% выше уровня средней заработной платы в Российской Федерации.

В компании выстроен классический подход к системе материальной мотивации персонала. Она включает в себя текущее и дополнительное премирование.

Текущее премирование направлено на повышение материальной заинтересованности работников. Оно мотивирует достижение как индивидуальных, так и коллективных результатов. Единая система дополнительного премирования мотивирует и адресно решает задачи по определённым направлениям деятельности: обеспечение безопасности, эффективность и качество, закрепление персонала. В настоящее время сложилась система из 23 положений о премировании.

В целях создания мотивационного механизма для привлечения и закрепления кадров в условиях обостряющейся конкуренции на региональных рынках труда было предусмотрено установление региональных, а в дальнейшем зональных надбавок.

Кроме того, в целях поощрения за добросовестный труд у нас применяется единовременное вознаграждение за преданность компании. Оно призвано мотивировать на продолжительную работу в ОАО «РЖД».

Система нематериальной мотивации — это ещё один подход к тому, чтобы работники качественно и эффективно выполняли трудовые обязанности. В ОАО «РЖД» существуют различные форматы поощрения работников как за личный, так и за коллективный вклад в решение актуальных задач компании. Ежегодно получают награды примерно 18 тысяч работников. Из них более 200 человек получают государственные награды, почти 2 тысячи — ведомственные и остальные — награды главы компании.

Актуальные задачи развития компании можно решать только при соответствующем уровне культуры персонала. Поэтому мы пришли к необходимости изменений ключевого документа в области корпоративной культуры. В этом году у нас утверждён обновлённый кодекс деловой этики РЖД. Его можно сравнить с компасом, который помогает ориентироваться в нестандартных ситуациях и принимать верные решения.

В кодекс вошло новое позиционирование компании как работодателя «РЖД. Для людей дела», а принципы корпоративной культуры были сформулированы с использованием глагола «делаем».

Базовый принцип — «**Делаем для страны**» — закрепляет обязательство компании перед государством и жителями страны, формирует ценности патриотизма для работников.

Другие 5 принципов дают ориентиры в решении рабочих задач. Так, за принципом «**Делаем, уважая людей**» стоит наше внимательное отношение к человеку, он показывает, что для нас коллега, клиент, пассажир, партнёр всегда является абсолютным приоритетом.

Принцип «**Делаем командой, достигая общую цель**» подчеркивает наше стремление работать на общий для всей компании результат и готовность ради него прийти на помощь товарищу.

Поскольку обеспечение безопасности и надёжности являются ключевыми составляющими работы «Российских железных дорог», принцип «**Делаем надёжно**» иллюстрирует наше стремление к добросовестному выполнению работы.

Работники компании должны быть настойчивы в достижении нужного результата и при этом понимать, как важно рационально использовать ресурсы и находить оптимальный подход к решению задач. Этот подход закрепляется принципом «**Делаем эффективно, сохраняя ресурсы**».

Принцип «**Делаем лучше**» подчеркивает открытость железнодорожников новым идеям и решениям, а также подчеркивает наше стремление к постоянному повышению качества работы.

СЕРВИСЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Одно из ключевых достижений в управлении персоналом — изменение подходов к работе. Если раньше специалисты по управлению персоналом были сфокусированы на операционной работе, то сейчас они успешно совмещают операционную и проектную деятельность.

С 2020 года мы открываем социально-кадровые центры (СКЦ) для работников по принципу МФЦ. В ближайшее время они будут функционировать на всех дорогах. К СКЦ переходят все функции кадрового делопроизводства от документального сопровождения трудовых отношений до оформления льгот и гарантий. Такой подход позволяет реализовать много новых важных проектов — в рекрутинге, адаптации, оценке, обучении, мотивации, развитии бренда работодателя, создании удобных цифровых сервисов и т.д.

В эпоху глобальной цифровизации социально-кадровый блок взял на вооружение современные технологии для решения стратегических задач компании. В основу этой

КОМПАНИЯ ПРОШЛА ЧЕРЕЗ РЯД СТРУКТУРНЫХ РЕФОРМ, НЕ ИМЕЮЩИХ АНАЛОГОВ

работы легла стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД». Мы определили 3 направления. Первое — это создание и развитие цифровых сервисов. Второе — повышение эффективности управления персоналом за счёт внедрения IT-решений. И третье — повышение качества и скорости работы с данными. IT-решения разрабатываются для 4 целевых аудиторий: работники компании, руководители, кадровые специалисты и внешний контур (соискатели, школьники, студенты). Приведу конкретные примеры.

Мы внедрили **сервисный портал работника ОАО «РЖД»** (аналог портала «Госуслуг») — крупнейшую корпоративную платформу, на которой зарегистрировано около 700 тысяч пользователей. Любой работник в один клик на сервисном портале может получить всё, что ему полагается по коллективному договору. Кроме того, это инструмент эффективной коммуникации компании с работником, благодаря которому мы проводим исследования, узнавая мнение железнодорожников по актуальным вопросам.

Компания уже не первый год предоставляет новый формат получения кадровых услуг. **Электронный кадровый документооборот, или кратко ЭКДО**, позволяет подать заявление в удобное время, ознакомиться с документами онлайн, получить справки в цифровом виде. А базой для реализации этого подхода стал тот же сервисный портал работника ОАО «РЖД». И уже более 200 тысяч железнодорожников добровольно перешли на ЭКДО.

Успешно зарекомендовала себя платформа «**Рабочее место руководителя по вопросам управления персоналом**». Она обеспечивает руководителей достоверными данными по всем ключевым кадровым процессам в режиме реального времени и позволяет оперативно принимать выверенные решения.

В компании внедрена корпоративная цифровая платформа «**Пульс**». Она позволяет организовывать спортивные мероприятия и фиксировать участие работников ОАО «РЖД» и других лиц в них. Кроме того, в ней начисляются и учитываются баллы бонусного пакета работникам ОАО «РЖД».

И конечно, наш полезный ресурс для соискателей, инструмент профориентации для студентов и школьников — **карьерный портал холдинга «РЖД»**. Здесь мы публикуем вакансии, приглашаем на целевое обучение, стажировки, проекты для детей и молодёжи. За последний год количество уникальных посетителей превысило 300 тысяч человек в месяц. Также в 2 раза выросло количество откликов на вакансии.



МОЛОДЁЖНЯЯ ПОЛИТИКА

На сегодняшний день ОАО «РЖД» — один из самых молодых работодателей на рынке: более трети сотрудников «Российских железных дорог» сегодня — молодёжь. Удерживать эту планку нам удаётся благодаря комплексной молодёжной политике — вот уже более 15 лет мы системно работаем с нашими молодыми работниками. Для построения системной работы в этом направлении в компании реализуется соответствующая целевая программа. Она позволяет нам действовать исходя из запросов молодых железнодорожников.

Новому сотруднику важно быстро погрузиться в рабочие процессы, познакомиться с корпоративной культурой, спецификой отрасли. Для этого в компании существует комплексная система адаптации. Это и проект «Единый день адаптации молодого работника», и отдельный раздел на сервисном портале — всё для формирования целостного представления о компании.

Молодёжи сегодня важно быть востребованной. Поэтому мы предлагаем ей различные активности, где можно проявить себя и реализовывать свой потенциал. Например, для инженеров проводим масштабный конкурс проектов «Новое звено». Ежегодно в нём участвует более 6 тысяч работников. Для эрудитов на протяжении 8 лет в компании действует корпоративная молодёжная интеллектуальная лига.

В компании развита система советов молодёжи. По всей стране действует более 2 тысяч молодёжных объединений. Это активные, неравнодушные ребята, готовые помогать компании и молодёжному сообществу.

Ежегодно в компании проходит более 1 тысячи различных молодёжных мероприятий. При этом, безусловно, ключевым событием является слёт молодёжи. Он объединяет более 800 самых талантливых, высокопотенциальных и активных молодых работников со всех уголков страны.

БОЛЕЕ ТРЕТИ СОТРУДНИКОВ «РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ» — МОЛОДЁЖЬ

В холдинге «РЖД» на протяжении многих лет активно развивается движение студенческих отрядов. С прошлого года студенты участвуют в строительстве и модернизации инфраструктуры Восточного полигона в рамках Всероссийского студенческого трудового проекта «БАМ 2.0»: в этом году на объектах холдинга трудится около 13 тысяч человек.



Особое внимание мы уделяем молодёжи и работникам приоритетных для развития компании регионов. Так, например, статус молодого специалиста даёт право на единовременное пособие в размере месячного оклада при приёме на работу и ипотечный кредит по низкой процентной ставке.

А если молодой специалист готов связать свою профессиональную карьеру с работой в том регионе, где не развита социальная инфраструктура, например на БАМе, то ему гарантируется единовременное пособие в размере 250 тысяч рублей. Также выплачиваются вознаграждения по истечении первого и второго года работы. Кроме того, для работников подразделений на Байкало-Амурской магистрали установлена ежемесячная надбавка к зарплате в размере 10% от оклада. И каждые 5 лет дополнительно выплачивается единовременное вознаграждение за стаж работы в районе БАМа в размере 1,5 оклада.

Говоря об общих результатах работы социально-кадрового блока, хочу отметить, что только за последние 5 лет мы в 5 раз снизили количество предприятий с низкой укомплектованностью работниками ведущих профессий. В 2 раза сократили число работников с несоответствующим профилем образования. За последние 2 года обеспечили более чем двукратный рост уровня соответствия работников профилю профессиональных компетенций. Это только подтверждает, что в нашей компании в целом и в социально-кадровом блоке в частности действительно работают люди дела.

В глобальном смысле все наши действия направлены на развитие компании и процветание страны. Каждый наш шаг поддерживает приоритет безопасности в работе, содействует достижению национальных целей России до 2030 года и долгосрочных целей ОАО «РЖД».

Уверен, что впереди у нашей команды много новых важных и масштабных проектов. У нас есть все необходимые ресурсы для их реализации. Важно поддерживать взятый темп, находить силы и профессионально расти, подтверждая высокий уровень наших компетенций. HR

СЕРГЕЙ САРАТОВ

НАЧАЛЬНИК
ДЕПАРТАМЕНТА
УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ
ОАО «РЖД»:

НАМ ВАЖНО

СОХРАНИТЬ

ЦЕПОЧКУ

ПЕРЕДАЧИ ЗНАНИЙ

ПРЕДЫДУЩИХ

ПОКОЛЕНИЙ

ДЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО – ЭТО ИСТОРИЧЕСКАЯ ТРАДИЦИЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ. УРОВЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ СЛИШКОМ ВЫСОК. ОДНАКО В ОПРЕДЕЛЁННЫЙ МОМЕНТ СТАЛО ЯСНО, ЧТО СЛОЖИВШУЮСЯ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА НЕОБХОДИМО ПЕРЕОСМЫСЛИТЬ И АКТУАЛИЗИРОВАТЬ. О ТОМ, ПОЧЕМУ НАСТАЛО ВРЕМЯ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ И ЧТО УЖЕ СДЕЛАНО, – В ИНТЕРВЬЮ СЕРГЕЯ САРАТОВА, НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД».



ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

— Сергей Юрьевич, система наставничества в РЖД существует десятилетиями. Почему именно сейчас было принято решение о её трансформации?

— Причин несколько, часть из них — внутренние, другие — из внешнего контура. Если говорить о последних, то сегодня многие компании начинают переосмысливать и пересматривать подход к наставничеству, и мы — не исключение. Вы правы, говоря, что в РЖД наставничество исторически сильно развито, и нам крайне важно сохранить цепочку передачи знаний предыдущих поколений, чтобы научить безопасному выполнению работы и не допускать в ней фатальных ошибок.

Сегодня в компании около 80 тысяч наставников — это практически каждый восьмой работник. Несмотря на такую внушительную статистику, мы, к сожалению, порой сталкивались с формализмом и фиксировали ошибки и даже увольнения в первый год работы новичка. Поэтому было решено пересмотреть весь процесс наставничества и переосмыслить его.

И ещё один момент: 2023 год — это Год педагога и наставника, и то, что наши задачи и цели синхронизированы с тем, что важно стране и государству, для нас очень значимо.

— На что обратили внимание, когда стали пересматривать сложившуюся систему наставничества?

— Один из ключевых моментов связан с документооборотом: наставник не только должен был найти время и ресурсы для передачи навыков наставляемому, но и оформить большой объем сопроводительных документов, а это подробный план прохождения наставничества, рекомендации и заключение по итогам работы, анкета самооценки из 15 вопросов и так далее. С одной стороны, процесс был тщательно регламентирован, а с другой, эти регламенты только усложняли жизнь наставника и не решали вопрос передачи знаний и навыков. В результате большую часть времени он общался не с наставляемым, а с компьютером, заполняя различные формы.

Уровень мотивации наставника тоже оставлял желать лучшего. То, о чём я сказал выше, естественно, никак не мотивировало, а скорее, наоборот. При этом ещё и не было прозрачной системы материальной и нематериальной мотивации: в различных подразделениях использовались разные подходы. И если говорить о различных подходах, то они обнаружили не только в том, как выполнять регламенты, но и в том, как передавать знания и навыки. Одним словом, в каждом подразделении и филиале сложились свои правила наставничества.

И ещё что вызывало крайнее беспокойство с нашей стороны — результат наставничества можно было проверить только на бумаге, которую заполнял сам наставник, будучи, естественно, тем, кто заинтересован в определённом результате.

— Выходит, регламенты были, но то, насколько они способствовали повышению эффективности наставничества, вызывало сомнения?

— Именно. Поэтому когда мы во всё это погрузились, стало очевидно, что нужно менять существующий порядок.

Для нас крайне важно, чтобы процесс был выстроен системно, мы вообще в компании помешаны — в хорошем смысле этого слова — на системности. И, конечно, этот процесс должен становиться проще, прозрачнее и отвечать реалиям сегодняшнего дня.

И главное: он должен помогать как наставнику, так и наставляемому максимально быстро и эффективно передавать и осваивать практические знания и навыки, необходимые в работе.

ЕДИНЫЙ АЛГОРИТМ ДЛЯ ВСЕХ

— Сергей Юрьевич, что было сделано в первую очередь?

— Первое, что мы должны были сделать — это выстроить процесс так, чтобы уже на старте наставник и наставляемый чётко понимали, какие навыки необходимо передать и освоить — конечную цель они должны видеть одинаково.

Во-вторых, мы стремились к тому, чтобы сделать едиными критерии мотивации наставников и разработать дополнительные инструменты нематериальной мотивации, чтобы повысить уровень заинтересованности и, как следствие, качество взаимодействия «наставник — наставляемый».

Третий шаг — это создание единого алгоритма организации наставничества, чтобы наставнику не пришлось изобретать свой не всегда хорошо работающий велосипед.

И наконец нужно было разработать механизм, благодаря которому можно прозрачно и объективно оценить результаты наставничества.

— Как же это удалось на практике?

— Первое и самое трудозатратное, что мы сделали, — сформировали для каждой должности минимальный, но обязательный перечень навыков, которым должен

КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ НАСТАВНИК
И НАСТАВЛЯЕМЫЙ ДОЛЖНЫ
ВИДЕТЬ ОДИНАКОВО

научить наставник и которые должен успешно освоить наставляемый. Он унифицирован для каждой должности и является планом наставничества и своеобразным чек-листом.

Производственные филиалы компании, участники пилотного проведения обновлённой системы, определили 27 должностей, которые подлежат профессиональному наставничеству, и разработали суммарно 101 группу навыков. Это фактически описанный по шагам процесс выполнения действий по одной из профессиональных задач наставляемого.

Для каждого навыка мы определяем критерии его оценки. Они могут быть как объективными, когда проверяем факт того, сделана или не сделана какая-то операция, так и экспертными — насколько качественно сделана операция. Далее эти навыки группируются, для каждой группы определяется целевое значение, по факту — проходной балл.

— А что изменилось для наставников?

— Ключевое — мы избавили наставника от какой-либо бумажной работы, и теперь он сам определяет, как достичь нужного результата и передать навыки наставляемому. С нашей стороны достаточно показать образ результата и задать адекватный срок. При проведении интервью с наставниками мы поняли, что никто лучше, чем опытные наставники, не знает, как готовить новичка, и для этого им не нужна рамка в виде бумажного плана и необходимости отчитываться по нему.

Но, как я уже говорил, для нас крайне важно было увидеть реальный и прозрачный результат наставничества. Для этого мы внедрили практику демо-дней: наставляемый в реальных условиях демонстрирует комиссии из числа руководителей подразделения, чему он научился. Комиссия перед началом демо-дня определяет три группы навыков, по которым будет оценивать наставляемого.

ТРАНСФОРМАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА

НЕ ПРОИСХОДИЛА СВЕРХУ ВНИЗ: МЫ НЕ СОЗДАЁМ ПРОДУКТЫ И ПРОЕКТЫ В ОТРЫВЕ ОТ ИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

НАШИ ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ СИНХРОНИЗИРОВАНЫ С ТЕМ, ЧТО ВАЖНО СТРАНЕ И ГОСУДАРСТВУ

О результатах работы наставника свидетельствуют оценки по итогам демо-дня. Если наставляемый справился успешно, значит, цель профессионального наставничества достигнута.

В 2022 году пилотные филиалы провели около 300 демо-дней. Результаты показали, что наставляемые, несмотря на волнение и повышенное внимание комиссии из числа руководителей подразделений, а иногда и центрального аппарата, успешно справляются с задачей. Больше всех волнуется наставник, который не участвует в работе комиссии, но присутствует при проведении демо-дня — то, как наставляемый выполняет работу, показывает мастерство наставника.

Кроме того, участники проекта уже освоили новые для себя термины и понятия и, несмотря на трудоёмкость и волнение, признают, что способ проверки навыков на практике — оптимальный.

Ну и, конечно, изменилась система мотивации наставников: по итогам подготовки наставник получает в том числе материальное вознаграждение — до одного оклада за каждого наставляемого.

ПОДДЕРЖКА НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ КАРЬЕРЫ

— Сергей Юрьевич, где уже опробована обновлённая система наставничества и как планируется развивать её дальше?

— В 2022 году мы протестировали обновлённый подход в семи основных производственных филиалах ОАО «РЖД». Была собрана обратная связь от участников пилотного проведения, и уже на её основании доработан процесс для всех подразделений компании.

Для того, чтобы сделать организацию профессионального наставничества проще, мы автоматизировали процессы оформления — сегодня специалисту по управлению персоналом достаточно выбрать документ в системе и передать его наставнику или комиссии.

Стоит отметить, что эта трансформация не происходила сверху вниз. Мы в департаменте уже давно не создаём продукты и проекты в отрыве от их пользователей. Поэтому обновлённая система — это результат командной работы департамента, филиалов, специалистов по управ-



Наставник Тимофей Зеленухо, Северная железная дорога, старший регулировщик скорости движения вагонов, с наставляемым

лению персоналом на местах, которые организуют этот процесс, а также самих наставников.

— Профессиональное наставничество — важный, а в производственном процессе вообще жизненно необходимый этап для вхождения в новую должность. А если поддержка нужна и далее?

— Вы правы, запрос на поддержку и обмен опытом актуален на протяжении всей карьеры. И есть огромное количество сотрудников, которые готовы делиться своими знаниями и опытом. Поэтому в компании действует специальный сервис, где любой сотрудник может обратиться с конкретным запросом к одному из более чем 5 тысяч наставников и экспертов через «Сервисный портал работника» (раздел «Корпоративное наставничество» — прим. ред.).

В режиме 24/7 каждый работник может получить консультацию наставника из любой точки страны. Сервис даёт возможность самостоятельно выстраивать отношения между теми, кто хочет делиться знаниями, и теми, кто нацелен на профессиональный и личностный рост, готов перенимать передовой опыт или ищет поддержки коллег.

Если у работника есть конкретный профессиональный вопрос, не хватает информации для

реализации своего проекта или просто нужен совет коллеги, который имеет опыт в решении схожих задач, — он обращается к эксперту. Задача же наставников — помогать в достижении долгосрочных профессиональных целей, управленческом развитии и раскрытии потенциала.

Сервис, объединивший лучших профессионалов компании, даёт сотрудникам дополнительную возможность для развития в атмосфере доверия и доброжелательности, помогает осознать свои сильные и слабые стороны, а также найти новую мотивацию для работы и вовлечения в отраслевые проекты.

НИКТО ЛУЧШЕ ОПЫТНЫХ НАСТАВНИКОВ НЕ ЗНАЕТ, КАК ГОТОВИТЬ НОВИЧКА, И ДЛЯ ЭТОГО ИМ НЕ НУЖНА РАМКА В ВИДЕ БУМАЖНОГО ПЛАНА

— Сергей Юрьевич, как вы оцениваете результаты обновления системы наставничества в компании?

— Ключевой задачей внедрения нового подхода было выстроить системный процесс, который не требовал бы лишних усилий участников, то есть был бы простым и понятным, при этом обеспечивал бы достижение цели — ускорить вхождение нового работника в профессию и подготовить его к самостоятельному выполнению трудовых задач. Система должна помогать сотруднику максимально быстро осваивать практические знания и навыки, необходимые ему в работе. И нам удалось это сделать.

Также опыт «пилота» показал, что результат

наставничества напрямую зависит от командной работы внутри филиала. Насколько вовлечён инженерно-производственный блок в разработку групп навыков, насколько руководитель понимает, что такое демо-день и зачем он ему. Именно поэтому мы большое внимание уделяем тому, чтобы рассказывать о проекте и объяснять, что участие в демо-дне для руководителя — это возможность обезопасить себя и коллектив от возникновения негативных последствий, вызванных неправильными действиями нового работника.

Как я уже говорил, 2023 год в Российской Федерации объявлен Годом педагога и наставника, и именно в этот год мы планируем доработать новый подход и перевести на него филиалы на постоянной основе. HR

Дарья СЕНЬКИНА, начальник отдела профессионального обучения департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:

— Главный итог пилотного внедрения новой системы — мы увидели обновлённую систему в действии, стало понятно, что ещё нужно учесть перед тем, как запустить её для всей сети. Например, сейчас мы ищем решение, как проводить демо-день для разных должностей и разных подразделений в зависимости от специфики деятельности и существующих ограничений.

Одной из наших задач была проработка системы мотивации для наставников. В результате сегодня наставник не только получает материальное вознаграждение — до одного оклада за каждого наставляемого — но и баллы бонусного пакета, которые можно обменять на предложения компании. Кроме того, мы разработали систему нематериальной мотивации — это возможности для обучения и развития, звание «Лучший наставник», публикации в СМИ, участие в корпоративных мероприятиях.

ОБНОВЛЕННЫЙ ПОДХОД

БЫЛО: → СТАЛО:

1 фокус на документах, а не на деле

2 низкая мотивация наставников

3 разные подходы к реализации

4 результат наставничества — на бумаге

1 фокус на целях наставничества

2 единые критерии материальной мотивации и дополнительные инструменты нематериальной мотивации

3 единый алгоритм организации

4 прозрачная, объективная оценка результата наставничества

НАСТАВНИК РЕШАЕТ

- знает чему (перечень навыков) и сколько учить
- задает частоту встреч
- определяет формат передачи навыков
- передает навыки наставляемому
- и это всё!

КАК ИСТОРИЯ ДОСТИЖЕНИЙ КОМПАНИИ СТАЛА ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

СЕГОДНЯ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ИСПЫТЫВАЕТ ОСТРЫЙ ДЕФИЦИТ КАДРОВ. РЫНОК ТРУДА НАХОДИТСЯ В РУКАХ У СОИСКАТЕЛЕЙ, ОНИ ДИКТУЮТ СВОИ УСЛОВИЯ. ВЫИГРЫВАЮТ КОНКУРЕНЦИЮ ЗА КАДРЫ ТЕ, КТО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЕТ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ, ФОРМИРУЕТ ДЛЯ СОИСКАТЕЛЕЙ ПОНЯТНЫЙ ОБРАЗ КОМПАНИИ И ГОТОВ ЧЁТКО СФОРМУЛИРОВАТЬ, ЧТО ОН ПРЕДЛАГАЕТ РАБОТНИКАМ И КОГО ЖДЁТ В СВОИХ КОМАНДАХ.

За последнее десятилетие на рынке труда появилось много узнаваемых брендов. Всем понятно, что стоит за слоганами «Национальное достояние», «Корпорация знаний» или «Банк для умных и свободных». С начала этого года Российские железные дороги приступили к реализации собственного проекта по внедрению ценностного предложения работодателя. Теперь компания выстраивает коммуникацию на рынке труда и с работниками под фирменной подписью бренда работодателя «РЖД — для людей дела» («Мы — люди дела» — для внутренних коммуникаций). Создание сильного бренда работодателя — это масштабная и системная работа, которая предполагает знание рынка и своей аудитории, видение будущего компании и понимания тех ценностей, которые готовы разделить как потенциальные, так и действующие работники.

РЫНОЧНЫЙ КОНТЕКСТ

Сегодня два ключевых фактора определяют ситуацию на рынке труда и заставляют работодателей

искать новые подходы в подборе и удержании персонала. Во-первых, это демография — доля трудоспособного населения в России, согласно данным Росстата, снижается уже несколько лет, кроме того, на рынок выходит малочисленное молодое поколение (25-летних в полтора раза меньше, чем 35-летних). Как следствие — в стране рекордно низкий уровень безработицы (3,3%, июнь 2023 года) и растущий спрос на персонал.

Во-вторых, это особенности нового поколения. У недавних выпускников вузов свои ценности и свои требования к работодателю. Например, исследователи говорят о важности смысла работы, возможности разделять корпоративные ценности и миссию компании, быть узнаваемым экспертом в своём деле. И при этом именно на молодёжь работодатели возлагают особые надежды. С одной стороны, её доля должна быть достаточной, чтобы замещать выходящих на пенсию работников. С другой, молодое поколение обладает рядом важных для устойчивого развития бизнеса качеств: высокий уровень цифровой грамотности, быстрая обучаемость, умение адаптироваться к новым условиям и требованиям.

С этими двумя факторами сталкиваются все работо-

датели. Но при этом у железнодорожной отрасли — своя специфика, свои особые вызовы, которые важно учитывать при работе с брендом работодателя. Компании в первую очередь важны рабочие кадры, ведь две трети персонала — это представители рабочих профессий. Также Российские железные дороги весьма чувствительны к региональным особенностям рынка труда. Это связано с разворотом грузопотоков на Восток и расширением штата компании на Восточном полигоне, где складывается весьма непростая ситуация из-за оттока населения. И третий момент — модернизация БАМа, которая требует дополнительного привлечения работников по строительным специальностям — только в этом году на объектах строительства БАМ 2.0 будут работать более 30 тысяч человек.

«Все эти вызовы заставили нас по-новому взглянуть на приоритеты кадровой политики и перестроить работу с персоналом», — отмечает **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Перед нами стояла большая задача — сформировать новое позиционирование на рынке труда и сформулировать чёткий и понятный посыл для нашей аудитории. Во-первых, нужно было обозначить, что такое работа на железной дороге, что нас отличает и кого мы ждём к себе в команду. И во-вторых, определить те преимущества, которые РЖД готовы предложить новым работникам.

ЛЮДИ ДЕЛА

«Мы исходили из того, что РЖД воспринимаются как стабильная компания, реализующая масштабные проекты по всей стране», — говорит **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — При этом отрасль всегда опиралась на людей, которые любят своё дело, для кого жизненно важно идти вперёд и приносить пользу. В этом суть характера железнодорожников».

Этот подход подтверждает вся история компании. И в прошлом, и в настоящем реализация стратегически важных для страны проектов — визитная карточка Российских железных дорог. В XIX веке страна была соединена в единое целое железнодорожными магистралями. Там, где была тайга, благодаря железнодорожной инфраструктуре стали расти новые города и производства. Так же и сегодня: компании доверяют масштабные задачи, среди которых строительство олимпийской инфраструктуры

Андрей АЛЯСОВ,
основатель и генеральный директор платформы по развитию молодых талантов и агентства по развитию бренда работодателя Changellenge



— Какое значение ценностное предложение работодателя имеет для молодёжи? Как оно влияет на найм молодых кадров?

— Для начала обозначим, что такое ценностное предложение. Я люблю объяснять это на очень простых примерах — на шоколадках. Давайте возьмем «Сникерс»: сама конфета — путь кандидата, «Сникерс» — бренд работодателя, а надпись на упаковке, например «с арахисом» — то, почему мы покупаем его, ценностное предложение. Зная свои сильные и слабые стороны как компании, мы можем чётко и понятно его сформулировать и начать продвигать. Люди разные, и всем нужно разное, а сформулировав ценностное предложение, мы сможем понять потребности кандидатов и соединить их с тем, что мы можем дать людям.

Ценностное предложение очень важно для молодёжи по нескольким причинам. Во-первых, на неё сейчас очень большой спрос. Потребность в молодых специалистах связана с тем, что все идет к автоматизации и роботизации, а молодёжь изначально «цифровая», поэтому легче внедряется во все технические инициативы. Мы как работодатели можем подумать: «Пф, да молодёжи полно!» Да, но если брать только тех, которые подходят под наши требования, окажется, что этих людей очень мало.

Чего же она хочет? Во-первых, она хочет зарплату, причём достаточно большую, во многих случаях даже больше, чем получают опытные сотрудники (3–5 лет). Потому что она ещё не столкнулась с реальной жизнью, она училась в вузах и теперь стремится вернуть время. Кстати, ожидания от зарплаты у молодёжи выше на первом курсе и постепенно снижаются к последнему.

Во-вторых, возможности для роста. Во многих компаниях рост происходит через год, два, три, а молодые специалисты ожидают рост чуть ли не через полгода.

В-третьих, очень хочет уважительного отношения со стороны руководства. Они хоть и молодые, но ожидают, чтобы к ним относились так же, как и к другим. Или хотя бы инвестировали время в их развитие.

Как с этим работать? Молодёжь готова отказаться от чего-то сейчас, если мы расскажем, как к этому прийти в будущем. Вторая важная вещь — молодёжи нужно объяснять, как мир функционирует, и не жалеть на это времени. Наконец, молодёжи важно влияние на процессы, которые происходят вокруг неё. Если у вас есть возможность внедрить тему влияния в ценностное предложение, постарайтесь это сделать.



в Сочи, развитие квантовых коммуникаций, модернизация Байкало-Амурской магистрали. Закрыты 11 аэропортов на юге страны? Компания оперативно организовала дополнительные поезда и обеспечила перевозку миллионов людей. Эти и другие примеры свидетельствуют о том, что «Российские железные дороги» всегда готовы решать приоритетные для страны задачи там, где нет простых решений, и показывать в своей работе высокие результаты. Получается, что именно дела лучше всего характеризуют компанию и выражают суть её бренда как работодателя. Именно поэтому фирменная подпись бренда работодателя РЖД звучит как «РЖД — для людей дела».

Новое позиционирование проверялось и тестировалось на разных целевых аудиториях. В опросы были вовлечены и работники, и ветераны, и молодёжь компании, и экспертное сообщество. В итоге было получено подтверждение, что концепция «РЖД — для людей дела» ассоциируется с железнодорожниками, с работой в РЖД и именно это выделяет компанию на рынке труда.

Соответственно, обращаясь к людям дела, к тем, кто предпочитает дело словам, кто хочет расти профессионально и готов менять жизнь к лучшему, компания, по сути, очерчивает на рынке труда свою нишу, в которой сможет найти наиболее подходящих для себя работников. Вопрос в том, как стать местом силы для людей дела? Чем привлечь в компанию людей, нацеленных на результат? Каким должно быть ценностное предложение работодателя?

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОДАТЕЛЯ — СОВОКУПНОСТЬ УНИКАЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАБОТЫ В КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В КОММУНИКАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Для формирования ценностного предложения работодателя Центром бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД» было проведено масштабное исследование, чтобы выявить сильные стороны компании как работодателя. Опрос проводился среди топ-менеджеров компании, работников и потенциальных соискателей. Всего в исследовании приняло участие около 15 тысяч респондентов. Людей опрашивали, что для них важно в компании, что они ценят больше всего, что их привлекает и мотивирует в работе.

Также были изучены международные и российские практики компаний из разных индустрий, проанализированы ценностные предложения 20 компаний, среди которых Сбербанк, Росатом, Роснефть, Северсталь и другие. Выбор компаний был обоснован наличием в данных организациях сильной практики работы с брендом работодателя, развитой системы управления персоналом и корпоративной культурой.

На основе этой работы были выделены 4 ключевых преимущества бренда РЖД как работодателя. Во-первых, это масштабность задач компании и ее вклада в развитие страны — речь идёт о 185-летней истории отрасли, о том, что компания является крупнейшим работодателем (почти 1 миллион сотрудников), присутствует практически во всех регионах страны, является ключевым элементом экономики и реализует масштабные и интересные проекты, в которых может раскрыться потенциал талантливой молодёжи (в их числе БАМ 2.0, беспилотное движение на МЦК, развитие квантовых коммуникаций и т.п.).

Во-вторых, технологичность продуктов и услуг. Сегодня железная дорога — это не только автоматизация и цифровизация производственных процессов. Для компании не менее важна технологичность процессов взаимодействия работника и работодателя и сервисный подход. Наиболее яркие примеры в этой сфере — электронный кадровый документооборот, социально-кадровые центры, работающие по всей сети железных дорог (это МФЦ для железнодорожников), а также постепенная цифровизация корпоративных льгот и услуг. Все железнодорожники имеют доступ к Сервисному portalу, отраслевому аналогу «Госуслуг», крупнейшей корпоративной платформе, позволяющей в один клик получить необходимые документы и справки в области трудовых отношений, а также корпоративные льготы и услуги.

В-третьих, забота о людях и окружающей среде. Это тоже важное конкурентное преимущество ОАО «РЖД». В частности, коллективный договор компании — один из лучших на рынке, с широким спектром льгот, которые распространяются и на сотрудников, и на членов их семей, и на пенсионеров. Забота о работнике понимается комплексно, она подразумевает помощь наставника, комфортную рабочую среду, бесплатное медицинское обслуживание, конкурентную заработную плату, корпоративную

ипотеку, дополнительные выплаты к отпуску, особую поддержку молодых специалистов, поддержку семей с детьми, продвижение здорового образа жизни.

Кроме того, особое внимание в компании уделяется корпоративной культуре. В этом году в ОАО «РЖД» был актуализирован кодекс деловой этики. Этот документ содержит правила поведения, которые обязательны для соблюдения всеми работниками компании.

И четвёртое преимущество ОАО «РЖД» как работодателя — это возможности для роста и развития. РЖД позиционируется на рынке как компания возможностей, в которой могут найти применение своим талантам представители практически любой профессии — от инженеров и машинистов до IT-специалистов, экологов и медиков. Это значит, что в РЖД всегда можно реализовать свои идеи, выстроить карьеру и найти поддержку своим идеям. Для этого в компании выстроена система непрерывного развития. Она включает в себя РЖД классы и РЖД лицеи, 25 детских железных дорог и «Кванториумы», где подростки получают качественное образование и знакомятся с основами инженерного дела. Студенты имеют возможность прийти в отрасль после обучения в отраслевых техникумах и вузах. Учебные центры компании позволяют всем желающим бесплатно получить востребованную рабочую профессию. Руководители компании в обязательном порядке проходят обучение в Корпоративном университете РЖД. Также в компании действует программа поддержки талантливой молодёжи (сотни тематических мероприятий, в которых ежегодно принимают участие более 250 тысяч человек) и система наставничества (около 80 тысяч наставников).

ПРОДВИЖЕНИЕ

Перед компанией стоит задача донести до каждого соискателя и работника суть позиционирования «РЖД — для людей дела». Планируется, что в течение 2023 года ценностное предложение работодателя будет распространено на все коммуникации о работе в ОАО «РЖД», а все работники социально-кадрового блока пройдут обязательное обучение основам позиционирования РЖД на рынке труда. «Сейчас мы только в начале пути, нам предстоит большая работа по внедрению нового позиционирования бренда работодателя — не только в коммуникацию, но и во все наши HR-процессы», — отметил Дмитрий Шаханов.

Чтобы сделать коммуникацию с рынком труда и работниками компании единообразной и более узнаваемой, в компании разработаны типовые информационные материалы с фокусом внимания

Основные задачи ценностного предложения работодателя ОАО «РЖД»:

- 1** повышение узнаваемости ОАО «РЖД» как работодателя среди целевых аудиторий на рынке труда
- 2** мотивация соискателей к установлению длительных трудовых отношений с компанией
- 3** увеличение числа выпускников высших и средних специальных учебных заведений, выбирающих ОАО «РЖД» первым работодателем
- 4** повышение лояльности работников к компании

на основные целевые аудитории — производственный персонал, ИТР, ИТ, молодёжь и студентов. В коммуникации используются унифицированные креативные сообщения, которые транслируют одно из преимуществ работы в РЖД.

Уже сегодня для проведения корпоративных мероприятий, в объявлениях о вакансиях, в выступлениях и презентациях, для публикаций в соцсетях и наружной рекламы в РЖД используется единый стиль креативной концепции — это определённая цветовая гамма, шрифты и визуальные образы.

Особое внимание в компании уделяется работе с внутренней аудиторией. «Чтобы донести смысл концепции «Люди дела» до всех работников, мы должны найти подход к представителям каждой профессии, чтобы человек понимал, что его рабочее место — это «про дело», и поощрять тех, кто действительно является примером ответственного отношения к своим обязанностям», — подчеркнул Сергей Саратов.

Выстраивание единого узнаваемого позиционирования на рынке труда — общая большая задача всех работников компании. Её успешное решение будет зависеть от того, насколько корректно транслируется предложение работодателя РЖД соискателям, новым работникам и даже в неформальной обстановке знакомым и друзьям. HR

ШКОЛА ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА: опыт Корпоративного университета РЖД

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД, РЕАЛИЗУЯ ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ, СОЗДАЛ ШКОЛУ ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА. КАК ФУНКЦИОНИРУЕТ ШКОЛА, А ТАКЖЕ КАК ВЫСТРАИВАЕТСЯ РАБОТА С ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ В ДРУГИХ РОССИЙСКИХ КОРПОРАТИВНЫХ УНИВЕРСИТЕТАХ, ЧИТАЙТЕ В НАШЕМ МАТЕРИАЛЕ И В ОБЗОРЕ.

«За более чем 10 лет образовательной деятельности мы сформировали собственную школу преподавательского мастерства, — рассказывает **Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД**. — Наша экспертиза в этом вопросе позволяет нам развивать не только наших преподавателей, которые, по сути, являются бизнес-тренерами, но и реализовывать проекты по развитию педагогов в отраслевых вузах, по формированию педагогических навыков у тех работников компании «РЖД», которые готовы делиться своими знаниями с коллегами на местах.

При этом школа, как уточняет **Андрей ШОБАНОВ, заместитель директора по научно-методической работе Корпоративного университета РЖД**, «не абстрактная сущность, а конкретный продукт — это развивающие ме-

роприятия и программы обучения тренерскому мастерству, рассчитанные на разные уровни: начинающий бизнес-тренер, опытный или продвинутый».

ОТ ДИПЛОМА ДО ХАРИЗМЫ

Создание в университете собственной школы преподавания в значительной степени продиктовано особым подходом к обучению взрослых людей, за плечами которых богатый жизненный и управленческий опыт. Очевидно, что это задача не из простых, поэтому требования к бизнес-тренерам Корпоративного университета РЖД особые. Помимо формальных — дипломы, сертификаты — нужно нечто большее — определённый опыт работы, харизма, эмпатия. «Это должен быть увлекающийся профессионал, обладающий навыком глубоко проникать в специфику предмета, — поясняет Ан-

дрей Шобанов. — Такой человек должен уметь выходить за рамки формализованных программ, уметь дискутировать, быть интересным слушателю».

Есть ещё одна важная особенность в обучении взрослых людей, в бизнес-образовании как таковом — здесь нет длительного периода взаимодействия со слушателями, как, например, в традиционном высшем образовании, а потому преподаватель очень быстро должен стать «своим», уметь с первых минут захватить внимание аудитории.

«Преподаватель должен создать среду для эффективного процесса получения знаний, — продолжает Андрей Шобанов. — Суметь увлечь и подать материал так, чтобы слушатели захотели его освоить и начали применять знания на практике. При этом нужно понимать, что часть наших управленческих программ, связанных с особенностью бизнес-процессов компании, требуют от преподавателя глубокого понимания железнодорожной специфики, а потому их могут вести только те, кто сам обладает либо профильным железнодорожным образованием, либо имеет соответствующий опыт».

Добиваться того, чтобы каждый преподаватель соответствовал требованиям университета — это серьёзная работа как его самого (стремление к саморазвитию), так и университета, обеспечивающего условия для этого.

Для системного решения этой сложнейшей задачи 10 лет назад, в 2013 году, в университете была создана модель профессиональных компетенций преподавателя, причём в её разработке приняли участие не только руководители подразделений университета, но и сами преподаватели. «Модель является навигатором системы развития наших тренеров, — поясняет **Сергей БЕЛЯЕВ, руководитель методического отдела Корпоративного университета РЖД**. — Это своего рода идеологическая основа, на базе которой выстраиваются все процессы, процедуры и мероприятия по развитию преподавательского мастерства».

КОМПЕТЕНЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТА РЖД ОЦЕНИВАЮТСЯ В ТРЁХ СФЕРАХ:

через умение управлять содержанием обучения, группой слушателей и своим состоянием и эмоциями.



УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ:

преподаватель владеет контентом программы, демонстрирует релевантную экспертизу, соблюдает стандарты проведения обучения.



УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ:

преподаватель умеет создавать позитивную атмосферу среди слушателей, управляет их поведением и взаимодействием между собой.



УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ:

один из важнейших навыков преподавателя, включающий в себя владение навыками самопрезентации и умение контролировать свои эмоции.

Последнему уделяется особое внимание, ведь, как уже было сказано, работа со взрослой аудиторией, от которой нужно добиться вовлечённости в учебный процесс — задача не из простых.

2 года назад модель была актуализирована: из-за ограничений в период пандемии аудиторное обучение было минимизировано, ему на смену пришёл онлайн. «Именно тогда стало понятно, что модель профессиональных компетенций преподавателя необходимо актуализировать, ввести отдельные индикаторы, соответствующие онлайн-обучению: гораздо сложнее вовлечь слушателей в виртуальном учебном пространстве, когда качество коммуникации зависит в том числе от надёжности технического обеспечения и, главное, нет живого, не через монитор, контакта со слушателями, — продолжает Сергей Беляев. — Нашей команде преподавателей и кураторам учебных групп приходилось работать практически в круглосуточном режиме, при этом рабочий день мог начаться и ночью, ведь мы обучаем всю страну, в том числе слушателей в Сибири и на Дальнем Востоке: когда там начало рабочего дня, в Москве ещё глубокая ночь».

Безусловно, онлайн-обучение не было чем-то совершенно неведомым, однако масштабы его применения были иными. Тот опыт во многом изменил требования к бизнес-тренерам — сегодня владение онлайн-инструментами и умение работать с аудиторией через экран являются само собой разумеющимися.

«Сегодня мы практически полностью вернулись в аудиторию, но то, что мы развили свои компетенции онлайн-работы, придаёт нам гибкости, — добавляет Сергей Беляев. — Онлайн-обучение применяется нами точно, в коротких программах, когда такой формат целесообразен, либо в гибридном обучении».

КОЛЛЕГИ — КОЛЛЕГАМ

Созданная как внутренний механизм обеспечения качества обучения, система развития компетенций преподавателей Корпоративного университета РЖД преобразовалась сегодня в школу преподавательского мастерства, в рамках которой отточенная методология, подходы и наработки используются уже и за пределами университета.

Первым таким проектом стала работа с преподавателями отраслевой высшей школы в рамках «Образовательной франшизы». Проект стартовал 5 лет назад, в 2018 году. Команда Корпоративного университета провела отбор, обучение и сертификацию преподавателей 6 университетов путей сообщения на право проведения базовых управленческих программ развития кадрового резерва холдинга «РЖД».

«Наш проект стал решением задачи социально-кадрового блока компании по системному развитию руководителей линейного уровня, — говорит Роман Баскин. — Эти руководители — важнейшее

Знания экспресс

**ВЫБИРАЙТЕ
УДОБНЫЙ
ФОРМАТ
И АКТУАЛЬНУЮ
ДЛЯ СЕБЯ ТЕМУ**

Образовательный проект
Корпоративного университета РЖД
для каждого, кто заинтересован
в саморазвитии

Мини-сеты во «ВКонтакте»

Серия коротких образовательных постов, подборки фильмов и книг

1. Культура безопасности
2. Эмоциональный интеллект
3. Ударные тексты на раз-два
4. Эффективные коммуникации
5. Сам себе финансист

+ 17 тем

изучайте
в аккаунте
университета



Мастер-классы в системе дистанционного обучения ОАО «РЖД»

Онлайн-лекции
с экспертами
Университета, компании
РЖД и внешнего контура

1. Компетенции будущего
2. Системное мышление – навык лидера XXI века
3. Актуальные вопросы обеспечения информационной безопасности ОАО «РЖД»

+ 84 темы

смотрите в СДО
в видеозаписи



Электронные курсы на портале открытого обучения

1. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»
2. Создание индивидуального плана развития
3. 10 лайфхаков переписки
4. Мастерство отказа: как правильно говорить «нет»
5. Открывая мир китайского языка

+ 64 электронных
курса

проходите
на портале



universitetrzd.ru

Знания экспресс

Подкаст «Знания. Экспресс»

Аудиодискуссии
с экспертами
о профессиональном
и личном развитии

1. Сначала думай, потом делай: что такое критическое мышление и как его развить
2. Стресс – сигнал к переменам: как научиться управлять стрессом
3. Клиентоориентированность – преимущество или новая норма?
4. Как эмоциональный интеллект поможет в карьере
5. Цифровые технологии: будущее уже здесь



+ 7 тем слушайте
на всех доступных
подкаст-
платформах

Программа на РЖД ТВ

Короткие
обучающие видео
в эфире телеканала

1. Теория поколений: ключи к взаимодействию
2. Мотивация сотрудников
3. Инструкция по применению себя: от управления стрессом до управления командой
4. Я Вас понимаю: учимся определять характеры людей
5. Память. Практические инструменты развития



+ 9 тем смотрите
на сайте
Университета

НАВИГАТОР ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»



МЫ — ЛЮДИ
ДЕЛА
КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

Все «Знания.
Экспресс»
на сайте
Корпоративного
университета
РЖД



universitetrzd.ru

ПРЕПОДАВАТЕЛЬ УНИВЕРСИТЕТА — ЭТО УВЛЕКАЮЩИЙСЯ ПРОФЕССИОНАЛ, УМЕЮЩИЙ ВЫХОДИТЬ ЗА РАМКИ ФОРМАЛИЗОВАННЫХ ПРОГРАММ

звено управленческой системы на местах, а потому развитие их операционной эффективности и управленческих компетенций — одна из наших ключевых задач».

Если говорить о качестве обучения, то здесь на первый план — при прочих необходимых условиях — выходит уровень и компетентность преподавателей, которые обучают по программам Корпоративного университета РЖД, а потому их отбору уделяется особенное внимание. «Решение по каждому преподавателю для работы с такими программами принимается экспертной комиссией департамента управления персоналом ОАО «РЖД» и Корпоративного университета, — уточняет Андрей Шобанов. — Такой подход позволяет привлечь к участию в проекте лучших преподавателей отраслевой высшей школы, специализирующихся на развитии менеджерских компетенций».

Проект «Образовательная франшиза» одновременно решает несколько задач: реализуя развитие руководителей, он совершенствует образовательную экосистему вузов железнодорожного транспорта и в то же время экономит ресурсы холдинга «РЖД» на развитие персонала при сохранении качества обучения. **Алексей МАНАКОВ, ректор Сибирского университета путей сообщения (СГУПС)**, также отмечает эти плюсы, добавляя к этому не менее важный аспект, — владение преподавателями железнодорожных вузов отраслевой спецификой: терминологией, статистическими данными, знаниями структуры линейных предприятий.

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

Ещё один совместный проект с социально-кадровым блоком ОАО «РЖД», в основе которого также лежит экспертиза преподавателей университета, это «Сообщество внутренних бизнес-тренеров РЖД». Проект, стартовавший в 2022 году, предполагает отбор, обучение и сертификацию командой университета тех работников компании, которые готовы развиваться как бизнес-тренеры и проводить образовательные мероприятия для своих коллег на полигонах железных дорог. Таким образом расширяется пул бизнес-тренеров в холдинге, тематика обучения, а также можно быстро и эффективно закрывать в подразделениях горящие запросы на развитие корпоративных компетенций.

«Я являюсь программным директором первой и пока единственной на сети дорог Точки кипения «Хайтэк» и по специфике работы провожу групповые сессии на разную тематику, — рассказывает **Татьяна КУЗНЕЦОВА, ведущий технолог Центра инновационного развития Дальневосточной железной дороги**. — Обучение в рамках сообщества внутренних тренеров даёт мне более глубокое понимание работы с аудиторией и с возможными возражениями, типологии участников, формирует умение и способность держать авторитетную тренерскую позицию, разрабатывать авторские сценарии проведения мероприятий с элементами образовательного контента». Кроме того, по словам Татьяны

Кузнецовой, вскоре планируется создание собственного тренинга для организаторов инновационной деятельности, в разработке которого она также примет участие, а значит, тренерские навыки обязательно пригодятся. «В целом запрос на разработку и проведение тренингов в моей вертикали существует», — добавляет собеседник журнала.

«В рамках проекта уже прошло много тренингов по обучению нас как преподавателей, на которых я узнал много нового и полезного, — говорит **Евгений САФРОНОВ, начальник технического отдела Куйбышевской дирекции по ремонту пути**. — Особенно радует то, что полученные знания можно сразу применить на практике. Кроме того, благодаря этому проекту я познакомился с единомышленниками по всей стране, которым безразлично развитие себя и коллег, знаю, что мне всегда помогут и проконсультируют по вопросам проведения тренинга». По словам Евгения Сафронова, в прошлом году уже удалось провести тренинг по эффективным коммуникациям с работниками своих структурных подразделений. «Было приятно видеть, как участники тренинга применяли полученные знания, а потом делились обратной связью и своими успехами», — добавил участник проекта.

Отдельно стоит отметить взаимодействие Корпоративного университета РЖД с Дальневосточным федеральным университетом (ДВФУ), в кампусе которого на острове Русский во Владивостоке находится филиал Университета РЖД. Модель взаимодействия основана на активном привлечении преподавателей ДВФУ к обучению железнодорожников.

«Наши преподаватели, проходя отбор и проводя занятия на программах Корпоративного университета РЖД, приобретают навыки использования совершенно другой методологии, — рассказывает **Елена ГАФФОРОВА, проректор по учебной работе Дальневосточного федерального университета**. — Один из вызовов, стоящих сегодня перед ДВФУ — это усиленное развитие дополнительного профессионального образования. Для решения этой задачи нам необходимо обогащать свой опыт работы со взрослой аудиторией, потому что она имеет свою специфику, и в этом смысле опыт работы с Корпоративным университетом для нас уникальный и бесценный».



Учебный процесс в Корпоративном университете РЖД

«Мы активно продвигаем ценность наших подходов и методик в партнёрских вузах, будь это отраслевые учебные заведения или же ДВФУ, — продолжает Андрей Шобанов. — Мы развиваем преподавателей, даём им знания и навыки, которые они могут применять не только в работе с железнодорожниками, но и при обучении студентов, при реализации иных педагогических задач».

ПРОВЕРКА СТРЕССОМ И ПОДДЕРЖКА ОТ ЭКСПЕРТОВ

Как преподаватель может узнать о своих зонах развития? Одним из ответов на этот вопрос является проведение супервизии, то есть оценки преподавателя с точки зрения соответствия модели профессиональных компетенций. «Супервизия помогает преподавателю увидеть сильные стороны и точки роста, какие компетенции стоит развивать, — говорит **Татьяна ЛЕСНИЧЕНКО, заместитель начальника методического отдела Корпоративного университета РЖД**. — В то же время это своего рода менторство более опытного преподавателя, экспертный взгляд со стороны и вместе с этим важное комплексное мероприятие поддержки».

По результатам супервизии формируются рекомендации по развитию преподавателя, на что стоит обратить внимание, усилить. На основе этой информации преподаватель составляет индивидуальный план развития.

Однако как изначально понять, что уровень профессиональных компетенций тренера достаточен для того, чтобы стать частью команды Корпоративного университета РЖД? Изучение резюме и интервьюирование полной картины не дадут, а потому обязательным и решающим этапом является проведение демо-тренинга — пробного учебного занятия, во время которого бизнес-тренер демонстрирует свои знания и навыки на практике. «Во время демо-тренинга для соискателя создаются максимально сложные условия, — поясняет Сергей Беляев. — Например, в аудитории, в которой роли слушателей играют работники университета, кто-то будет постоянно

УНИВЕРСИТЕТ РЖД ПРОДВИГАЕТ ЦЕННОСТЬ СВОИХ ПОДХОДОВ И МЕТОДИК В ПАРТНЁРСКИХ ВУЗАХ — ОТРАСЛЕВЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ И В ДВФУ

МЫ УЧИМ СЛУШАТЕЛЕЙ ВИДЕТЬ И СЧИТЫВАТЬ ТРЕНДЫ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ, ВЫХОДИТЬ ЗА РАМКИ ПРИВЫЧНОГО КРУГОЗОРА

но отвлекаться на телефон, кто-то — задавать нарочито сложные и неоднозначные вопросы и так далее. В реальности вряд ли преподаватель окажется в такой обстановке, но нам необходимо протестировать его в максимально стрессовых ситуациях».

Тщательный подход к отбору преподавателей и к их дальнейшему профессиональному развитию, высочайшие требования к методическим материалам — сегодня это необходимый минимум для Корпоративного университета крупнейшего работодателя страны. «В портфеле университета более 300 образовательных решений, и преподавание по каждому из них должно соответствовать самым высоким требованиям современной бизнес-школы, — резюмирует Роман Баскин. — Мы учим слушателей видеть и считывать тренды завтрашнего дня, выходить за рамки привычного кругозора, и именно наши преподаватели, бизнес-тренеры являются теми проводниками, благодаря которым руководители РЖД, проходящие у нас обучение, могут раскрыть свой потенциал, совершенствуя управленческие компетенции».

В 2024 году состоится III Форум корпоративных университетов России. Университет РЖД станет площадкой для консолидации лучших практик в сфере российского корпоративного бизнес-образования. Коммуникации в профессиональном сообществе — один из главных механизмов общего развития, возможность сообща обозначить и сформулировать тренды, поделиться опытом и успешными решениями. Экспертиза Корпоративного университета РЖД в создании школы преподавательского мастерства, о чём также пойдёт речь на форуме, — интересный пример того, как собственные наработки и достижения в развитии преподавателей становятся основой для новых проектов, выходящих за пределы университета. **HR**

БЫТЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ

КАК ВЫСТРАИВАЕТСЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ТРЕНЕРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИМ СОСТАВОМ В КОРПОРАТИВНЫХ БИЗНЕС-ШКОЛАХ ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ, КОМПАНИЙ «СИБУР» И «БИЛАЙН», А ТАКЖЕ ОПЫТ УЧЕБНЫХ ЦЕНТРОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КВАЛИФИКАЦИЙ РЖД.

В каждом корпоративном университете России — свой подход к функционалу преподавателей: где-то это «человек-оркестр», где-то — глубокий эксперт и опытный наставник, а где-то — харизматичный спикер, виртуозно работающий с аудиторией в тандеме с экспертом и методистом, разрабатывающими контент и драматургию семинара, тренинга, модерационной сессии.



Евгений УЙХАЗИ, директор Билайн Университета:

— Система развития тренеров в «Билайне» существует с 2003 года. Программу развития тренерского мастерства и изучения различных форматов обучения проходят все преподаватели, где набор персонального обучающего трека зависит от категории тренера. Это может быть:

- Развитие корпоративных тренеров, к которым применяется самый избирательный подбор как на этапе собеседования, так и на этапе формирования программы развития. Помимо классических программ по развитию тренерского мастерства, мы предлагаем возможность по расширению тренерских компетенций:
 - обучение снятию потребности с бизнес-заказчиков и формулирование учебных задач,
 - умение выступать в роли разработчика и методолога образовательных программ,
 - навыки обучения в цифровой среде,
 - расширение тренерского репертуара — обучение коучингу, фасилитации и командному взаимодействию,
 - прохождение сертификации, а именно супервизии, по результатам которой тренер получает обратную связь по ключевым индикаторам тренерского мастерства, на основе которого выстраивает маршрут своего развития.
- Развитие функциональных тренеров через совершенствование тренерского мастерства, развитие «софтов».
- Развитие экспертов / руководителей компании, которые готовы выступать играющими тренерами, делясь экспертизой в рамках своей области. Обучение на программе BeeEXPERT, включающей в себя навыки презентации

и публичного выступления, делового письма и «упаковки» экспертизы.

В зависимости от категории тренера модель компетенций усложняется и расширяется. Так, корпоративные тренеры должны обладать навыком консультирования для выявления истинной потребности на обучение, уметь определять учебные задачи и конструировать / адаптировать учебные программы под запрос заказчика, помогать ему применять полученные знания на практике. В свою очередь, эксперты должны не только подтвердить свою экспертизу, но и владеть презентационными навыками, быть хорошими ораторами.

В любом случае человек, который хочет преподавать, должен являться носителем актуальных знаний и полезной экспертизы. Развивая направление «Лидеры учат лидеров», мы привлекаем руководителей и топ-менеджмент для проведения обучающих мероприятий в разных форматах. Для топ-менеджмента мы выбираем короткие форматы: митапы, ток-шоу, мастер-классы, дискуссии.

ТРЕНЕР — ЭТО ЛИЦО, СЕРДЦЕ И МОЗГ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Если говорить о личных качествах, то это постоянное желание познавать что-то новое и экспериментировать, совершенствоваться в своей профессии, любознательность, любовь к своей профессии, ежедневное развитие и помощь в развитии другим.

Так или иначе, для нас тренер — это человек, являющийся лицом, сердцем и мозгом корпоративного университета. Проводник на пути к обучению и развитию, навигатор для сотрудников и руководителей, являющийся носителем экспертизы, ментором, наставником, коучем, фасилитатором. Роль тренера — это отчасти и про «подсвечивание» и «отзеркаливание» сотрудникам их зон роста. Тренер всегда находится в партнёрстве с бизнесом, совместно с ним находя новые обучающие решения и инструменты, помогая каждому сформировать персональную траекторию личного и карьерного развития.



Алексей КУРЕНКОВ, начальник Центра организации подготовки и развития рабочих ОАО «РЖД»:

— Наша ключевая задача — качественное профессиональное обучение рабочих кадров под требования компании и государства. Все наши преподаватели — это бывшие производственники,

у которых за плечами большой практический опыт работы руководителями среднего звена. Сейчас штат преподавателей учебных центров насчитывает более 850 человек.

Формирование системы непрерывного развития преподавателей — ещё одна наша задача. Ежегодно более 350 преподавателей учебных центров, а это более 41%, проходят разные педагогические активности. Для непрерывного развития наши преподаватели проходят различные педагогические активности: знакомятся с новыми практиками и технологиями, проходят стажировки на заводах-изготовителях железнодорожной техники, изучают передовой опыт на предприятиях железнодорожного транспорта, посещают обучающие семинары и повышают квалификацию.

Основные обязательные требования устанавливаются законодательством — это наличие среднего профессионального или высшего образования, стаж и опыт работы. Если же говорить о более специфических требованиях, то здесь мы ориентируемся на педагогическое мастерство, наличие образования по специфике преподаваемого предмета, креативную компетентность, то есть способность к развитию и прививанию любви к железнодорожному транспорту у обучающихся, умение работать в режиме многозадачности, способность свободно мыслить, оценивать события, творчески воспринимать учебные программы и адаптировать их.

Преподаватель не только должен передавать знания и проверять их на практике, но и постоянно самосовершенствоваться, заниматься саморазвитием. Мы готовим не только профессионалов, но людей дела, и в этом состоит особая задача наших педагогов.



Сергей ЖУРИХИН, проректор по повышению квалификации Университета правительства Москвы:

— Все наши преподаватели регулярно развивают целый пласт навыков. Это связано с тем, что мы всегда актуализируем наши образовательные продукты под

требования времени и запросы аудитории. Каждый год преподаватели высшего образования и руководители программ дополнительного профессионального образования проходят повышение квалификации. Например, в этом году мы провели для них встречи с руководителями департаментов отраслевых направлений, наглядно показали, как работают сферы ЖКХ, культуры, соцблок, поскольку высшее образование должно базироваться на практических знаниях, применимых в жизни.

Наши слушатели — это в основном сотрудники московских



Эдуард ГЕРШМАН, руководитель программ СИБУРИНТЕХ:

— Развитие преподавателей в компании осуществляется через факультет корпоративных тренеров и кластеры корпоративных тренеров по направлениям. Именно здесь они развивают свои профессиональные и коммуникативные навыки, «прокачивают» экспертизу корпоративного тренера.

При этом корпоративным тренером может стать любой сотрудник компании любого уровня при наличии качественной практической экспертизы по предмету преподавания, мотивации проводить обучение в соответствии с установленным стандартом и согласования активности непосредственного руководителя, а также при оценке эффективности «5» и выше.

Нашими преподавателями являются представители всех должностей: от рабочих и ремонтников до генеральных директоров и членов правления. В процентном соотношении: 20% — руководители разных уровней, 50% — ИТР, 30% — рабочие и специалисты.

Каждый корпоративный тренер — наш единомышленник в общем большом деле обучения и поддержания квалификации, аккумулировании опыта компании. А факультет корпоративных тренеров — это центр внутренней экспертизы и знаний нашей компании.

НАШИ ПРЕПОДАВАТЕЛИ — ЛЮДИ РАЗНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ: ОТ РАБОЧИХ ДО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА И ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

органов власти и организаций, а также студенты, нацеленные в будущем работать на благо города. В первую очередь нам важно, чтобы наши преподаватели опирались на реальные задачи и вызовы, стоящие перед столицей. Поэтому вести наши программы мы приглашаем экспертов из правительства Москвы и других федеральных и региональных структур.

Нам также важно, чтобы человек разбирался в образовательных трендах и понимал, чем живёт студент, магистр, аспирант. И конечно, он должен быть адаптивен в области коммуникации, активно взаимодействовать с аудиторией. Лучшими преподавателями сегодня становятся те, кто преподаёт через так называемые кейсы — ситуации, взятые из реальной жизни, кто ставит перед слушателями задачи, анализирует их решения, советует более эффективные варианты.

Одним словом, преподаватель для нас — это человек, который адаптирует знания, перерабатывает их в навыки, практику. При этом он должен уметь эти знания передать таким образом, чтобы они действительно попали в активный запрос слушателя.

ИЗ ИСТОРИИ

Для железнодорожников всегда было важно соблюдать высокие стандарты рабочего процесса и культуры взаимоотношений. Уже во времена Министерства путей сообщения существовали документы, регулирующие отношения с работниками, партнёрами и клиентами, в частности Положение «О дисциплине работников железнодорожного транспорта Российской Федерации». Но обстоятельства менялись, появлялись новые правила поведения в различных ситуациях, и корпоративные документы должны были их отражать.

Первый кодекс деловой этики ОАО «РЖД» был утвержден решением совета директоров в 2006 году. Документ был обновлён 7 лет спустя, в 2013 году, и вобрал в единую систему разрозненные этические нормы. Затем, в 2015 году, кодекс дополнили положениями о предотвращении и урегулировании конфликта интересов и противодействии коррупции.

С одной стороны, в документе были описаны правила взаимоотношений с внешним контуром — государством, обществом и бизнесом. С другой стороны, он устанавливал порядок служебного поведения и принципы корпоративной культуры для всех работников. Одно из положений кодекса — это необходимость периодической актуализации с учётом стратегии бизнеса, изменения внешней ситуации и применения лучших российских и мировых практик.

ЗАЧЕМ МЕНЯТЬ

Новые вызовы, возникшие с момента утверждения документа, стали предпосылками для разработки обновлённого кодекса. Во-первых, изменилась федеральная повестка, усилился акцент со стороны государства на продвижение традиционных ценностей российского общества, таких как патриотизм, семья, созидательный труд, гуманизм и взаимопомощь, в том числе волонтерство.

Во-вторых, компания как работодатель столкнулась с последствиями демографической ямы и возрастающей конкуренцией за персонал. Особенно остро она разворачивается за молодое поколение, у которого свои ожидания от работодателя, и на это нужно реагировать.

Если говорить о внутренних предпосылках, то на первый план выходят вопросы быстрого изменения технологии работы, внедрения новых подходов и инноваций, в том числе для обеспечения технологической независимости. Для этого нужна соответствующая культура персонала. Все эти факторы в совокупности привели к необходимости обновления ключевого документа в области корпоративной культуры и организации дальнейшей работы по её развитию.

Обновление кодекса строилось на основании комплексного исследования существующей корпоративной культуры ОАО «РЖД» и отношений с партнёрами, а также с учётом обратной связи от руководителей и сотрудников.

НОВЫЕ ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

Предварительная работа позволила сначала сформулировать основные требования к новым принципам корпоратив-

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НЕРАЗРЫВНО СВЯЗАНЫ С ЦЕННОСТЯМИ БРЕНДА РЖД, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВОЙ ПОВЕДЕНИЯ КАЖДОГО РАБОТНИКА:

- ЦЕННОСТЬ — В ЛЮДЯХ
- ПАРТНЁРСТВО
- ОТКРЫТОСТЬ ИННОВАЦИЯМ

ной культуры компании. Их три. Первое требование — принципы должны быть универсальными, то есть применимы как внутри компании, так и во вне — при взаимодействии с клиентами и партнёрами. Второе — они должны легко запоминаться, поэтому их не должно быть много. И третье — принципы должны быть понятны каждому: от руководителя до рабочего.

Формулируя новые этические принципы, необходимо было сохранить преемственность с действующим кодексом, а также охватить ключевые блоки развития корпоративной культуры и ценностного предложения работодателя, которому посвящена одна из глав кодекса. Важно отметить, что ценностное предложение работодателя — это новый инструмент, по сути, совокупность уникальных преимуществ работы в компании. Рассказывая о них, компания повышает узнаваемость и привлекательность своего бренда работодателя, что должно выгодно отличать её от других компаний на рынке труда.

Железнодорожники всегда видят прогресс через созидание. Поэтому в кодекс вошло новое позиционирование компании как работодателя «РЖД. Для людей дела», а принципы корпоративной культуры были сформулированы с использованием глагола «делаем».

Новый принцип, который стал базовым — «Делаем для страны» — закрепляет обязательства компании перед государством и жителями страны, формирует ценности патриотизма для работников.

КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ РЖД: НОВОЕ ВРЕМЯ

В ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ» ПРИНЯТ НОВЫЙ КОДЕКС ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ. НЕОБХОДИМОСТЬ В ОБНОВЛЕНИИ ДОКУМЕНТА, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩЕГО ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ РАБОТНИКАМИ КОМПАНИИ И С ПАРТНЁРАМИ, ПРОДИКТОВАНА ВРЕМЕНЕМ, В КОТОРОЕ МЫ ЖИВЁМ. ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ВСЕГДА НЕ БЫСТРЫЙ — ЭТО В РЖД ПОНИМАЮТ — НО ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ НЕИЗБЕЖНЫЙ.



— «Российские железные дороги» являются одной из ключевых компаний нашей страны — крупнейшим перевозчиком, владельцем и строителем железнодорожной инфраструктуры, — подчеркнул **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Деятельность компании нацелена на улучшение жизни людей и развитие государства. В обновлённом Кодексе этот приоритет мы закрепили отдельным разделом.

Один из самых актуальных принципов кодекса — «Делаем, уважая людей». Следуя ему, работники, в какой бы сложной и напряжённой ситуации они ни находились, не переходят на личности, не прибегают к ненормативной лексике. Это особенно важно в отношении руководителей к подчинённым.

В предыдущей версии кодекса был схожий принцип — «Ставить на первое место человека». Сейчас формулировка стала более конкретной и понятной для действия: нужно уважать коллег, партнёров и клиентов, быть доброжелательным в общении и не допускать любых форм дискриминации.

Также в работе большое значение имеет принцип «Делаем командой, достигая общую цель». Он означает, с одной стороны, готовность в любой момент

прийти на помощь коллегам из других подразделений, с другой — ориентирует на совместную работу для достижения общих задач. Работники должны понимать, как их действия повлияют на общий результат компании.

Принцип «Делаем надёжно» подтверждает, что работники ОАО «РЖД» соблюдают требования безопасности, работают качественно и на совесть.

— Кодекс станет незаменимым помощником в работе, позволит каждому в нашем коллективе принимать правильные и обоснованные решения, эффективно достигать цели,

ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ВСЕГДА НЕ БЫСТРЫЙ, НО КЛЮЧЕВОЙ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

— уверен **Сергей САРАТОВ, начальник департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Это наш общий ориентир, который способствует слаженной и плодотворной работе компании.

Принцип «Делаем эффективно, сохраняя ресурсы» означает, что, помимо достижения результата, сотрудники компании всегда должны думать о том, какой ценой его достигают, а это, в свою очередь, фокус на эффективность.

С помощью принципа «Делаем лучше» компания будет прививать персоналу открытость изменениям и стремление постоянно улучшать все процессы.

В обновлённый документ были добавлены нововведения, соответствующие требованиям времени.

— Мы провели ряд исследований и сформулировали позиционирование компании на рынке труда как «РЖД. Для людей дела». Это означает, что именно реальные дела лежат в основе всей нашей деятельности и наполняют её смыслом, — отметил **Станислав СУГАК, начальник центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД»**. — У нас работают те, для кого жизненно важно идти вперёд и приносить пользу, — люди, которые предпочитают настоящее дело громким словам, люди дела.

Ещё одно важное новшество в кодексе касается требований поведения работников в социальных сетях, поясняя, что можно публиковать, а что нельзя. Кроме того, этот раздел регулирует взаимодействие со средствами массовой информации, в том числе цифровыми. В кодексе закрепили правило о недопустимости действий и публикаций в социальных сетях, которые подрывают доверие как к «Российским железным дорогам», так и к политике государства в целом.

Так, например, недопустимо публиковать фотографии, аудио- и видеозаписи корпоративных мероприятий и производственных объектов, если эта информация нарушает правила безопасности, может нанести урон репутации компании и отдельным работникам. В то же время на личных страницах приветствуется публикация общедоступной информации о деятельности компании, положительно влияющая на её репутацию.

НЕПРОСТОЙ ПРОЦЕСС ИЗМЕНЕНИЙ

Начать непростой процесс изменений важно с того, чтобы дать возможность каждому работнику компании познакомиться с содержанием обновлённого кодекса. Документ важно не просто прочитать, а сделать его положения своими правилами жизни. «Поступать этично означает действовать в соответствии с принципами даже тогда, когда вы одни», — говорится в кодексе.

КОДЕКС — НАШ ОБЩИЙ ОРИЕНТИР В СЛАЖЕННОЙ И ПЛОДОТВОРНОЙ РАБОТЕ КОМПАНИИ

Работники должны понимать, что, если у них возникают сомнения и вопросы, они могут обратиться к своему руководителю. А руководитель, в свою очередь, должен быть готов применить нормы кодекса к каждой конкретной ситуации, которая возникла в коллективе.

Кроме того, обращения и предложения по всем вопросам, связанным с соблюдением положений кодекса, рассматривает комиссия по вопросам деловой этики ОАО «РЖД». А в филиалах и структурных подразделениях компании назначаются ответственные для консультирования работников, и образуются комиссии по вопросам деловой этики для коллегиального решения спорных ситуаций.

— Процесс изменения культуры всегда не быстрый, но ключевой для перехода на следующий уровень развития всей организации, — резюмировал Дмитрий Шаханов. — Нормы кодекса важно знать и соблюдать всем сотрудникам компании, но особенная ответственность лежит на руководителях, которые всегда должны выстраивать свою работу в соответствии с актуальными принципами корпоративной культуры. Самая лучшая тактика — через личный пример в поведении создавать в команде атмосферу взаимоуважения и открытости. **HR**



ЕЛЕНА ЖИДКОВА

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»:

**ЗДОРОВЬЕ
РАБОТНИКОВ –
КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
И ЭФФЕКТИВНОСТИ
КОМПАНИИ**

ГОД ЗДОРОВЬЯ В РЖД: ОТ ПРОФИЛАКТИКИ ДО ЦИФРОВИЗАЦИИ

– События внешнего мира раз за разом напоминают нам об известной истине: здоровье – самое ценное, что есть у нас всех. А потому для начала предлагаю вспомнить Концепцию здорового образа жизни ОАО «РЖД», которую, насколько я знаю, многие эксперты называют одной из самых продуманных и проработанных среди подобных корпоративных проектов. Как идёт её реализация?

– Как вы верно отметили, наша компания на протяжении 3 лет успешно реализует Концепцию здорового образа жизни. Для нас здоровье сотрудников является ключевым фактором для повышения производительности и эффективности работы.

В рамках реализации концепции ежегодно проводится порядка 10 тысяч профилактических и спортивных мероприятий, общий охват которых составляет более 3 миллионов человек – это работники компании, члены их семей, а также ветераны отрасли.

В рамках наших программ мы организуем консультации медицинских специалистов (например, диетологов и психологов), которые помогают сотрудникам управлять своим эмоциональным состоянием и улучшать качество своей жизни.

БОЛЬШЕ 3 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК УЧАСТВУЕТ В СПОРТИВНЫХ И ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЯХ, ОРГАНИЗОВАННЫХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИЕЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ОАО «РЖД», И ЭТО – НЕ ПРЕДЕЛ. О ТОМ, БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ РАСТЁТ ЧИСЛО ЛЮДЕЙ, ДЛЯ КОТОРЫХ ЗДОРОВЫЙ ОБРАЗ ЖИЗНИ – НЕ ПРОСТО ДАНЬ МОДЕ, И КАК ЭТОМУ СПОСОБСТВУЕТ ГОД ЗДОРОВЬЯ, ОБЪЯВЛЕННЫЙ В РЖД, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛА ЕЛЕНА ЖИДКОВА, НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД».

Мы также проводим специальные мероприятия, такие как спортивные соревнования, фитнес-туры и тимбилдинги, которые помогают укреплять командный дух и повышать мотивацию. Предлагаем работникам различные виды физической активности: йога, пилатес, кроссфит, аэробика и другие. На сегодняшний день в сети железных дорог уже работают 580 физкультурно-спортивных комплексов, в которых занимаются более 26 тысяч железнодорожников.

– Концепция была принята относительно недавно, и текущий Год здоровья... Они прекрасно между собой увязываются, дополняют друг друга. Какие меры в рамках именина Года здоровья дополняют реализацию концепции?

– Хочу отметить, что Год здоровья объединил меры не только по здоровому образу жизни, но и в целом всей нашей системы здравоохранения. Так что стоит говорить, что направленность мероприятий в рамках этого года намного шире.

Год здоровья предусматривает множество разнообразных мероприятий, направленных на все аспекты сохранения и укрепления здоровья, а это профилактическая медицина, цифровизация, сохранение психологического здоровья, пропаганда здорово-

го образа жизни и многое другое. Большой упор сделан на проведение скрининговых исследований, в том числе за счёт использования новых методов, которые обеспечивают своевременность выявления предрасположенности к заболеваниям у работников.

Мы планируем запустить пилотный проект по оценке профессионального стресса, в том числе с измерением маркеров стресса и последующей реабилитацией с использованием элементов дополненной реальности.

Осенью от Владивостока до Москвы в путь отправится тематический «поезд здоровья» для профилактики сахарного диабета — любой желающий может пройти скрининг.

РАБОТА С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

— Елена Анатольевна, насколько концепция статична, или же она может трансформироваться по мере необходимости?

— Абсолютно точно можно говорить о том, что по мере необходимости мероприятия, включённые в концепцию, модернизируются, чтобы соответствовать запросам и потребностям работников компании.

При внесении изменений мы опираемся на показатели, которые получаем по итогам ежегодного исследования по вопросу приверженности к ЗОЖ среди наших сотрудников.

Кроме того, хорошим инструментом для понимания относительного того, что сейчас актуально для работников, служит наша площадка в телеграм-канале «ЗОЖ РЖД»: там мы максимально быстро получаем обратную связь, узнаём, что интересно и важно для наших сотрудников.

— Наверняка подводились годовые итоги реализации Концепции, и в контексте этого интересно

**БОЛЕЕ 3 МИЛЛИОНОВ ЧЕЛОВЕК
УЧАСТВУЕТ В СПОРТИВНЫХ
И ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ
МЕРОПРИЯТИЯХ — ЭТО
РАБОТНИКИ КОМПАНИИ, ИХ
СЕМЬИ И ВЕТЕРАНЫ ОТРАСЛИ**



«РЖД-Медицина» на форуме Лиги здоровья нации

не статистика, а иное: как люди воспринимают инициативу компании по заботе о здоровье? Насколько вообще вовлечены в тему здоровья, не тяжелы ли на подъём?

— Безусловно, я не могу сказать, что после утверждения концепции все работники прониклись инициативами, которые реализуются в компании. Некоторые могут воспринимать такие программы как дополнительное бремя или обязательство, тем более если мероприятия реализуются вне рабочего времени. Да и что-то новое часто воспринимается с опаской.

Но однозначно могу сказать, что с каждым годом мы получаем все больше единомышленников. И доказательство тому — возрастающее количество участников наших мероприятий.

Сотрудники с удовольствием принимают участие как в офлайн-мероприятиях, так и онлайн, проходящих в нашем телеграм-канале, число подписчиков которого только растёт. Кстати, растут и запросы на проведение тренингов и лекций специалистов учреждений здравоохранения «РЖД-Медицина».

НЕ ДАНЬ МОДЕ

— Психологическое здоровье — уже давно не дань моде, а объективная необходимость. Какое внимание ему уделяется в компании?

— Это так, причём актуальность психологического здоровья на железнодорожном транспорте всегда высока.

Сегодня психологическая служба сети «РЖД-Медицина» включает в себя 233 психофизиологических подразделения по всей стране, в которых работает более 550 квалифицированных специалистов. К этим подразделениям прикреплено более 157 тысяч работников локомотивных бригад, бригад специального самоходного подвижного со-

става, а также водители сторонних организаций, имеющих право выезда на пути компании.

Прежде всего система психофизиологического обеспечения работников направлена на обеспечение безопасности движения поездов. Чтобы поддерживать высокий уровень работоспособности, а вместе с ним и такой показатель, как надёжность человеческого фактора, специалисты проводят психофизиологический отбор и сопровождают машинистов и их помощников на протяжении всей профессиональной деятельности.

Для работников локомотивных бригад, а это, по сути, те, от кого в первую очередь зависит безопасность всех перевозок, функционируют комнаты психофизиологической разгрузки и мобилизации. Ежегодно охват восстановительными мероприятиями составляет около 86 % от общей численности работников локомотивных бригад. В рамках реализации Года здоровья планируется дооснащение комнат современным оборудованием, а также трансформация пространства с помощью зонирования рабочих зон: консультирование и психологическая помощь работнику, разгрузка и мобилизация, повышение функциональных резервов организма и многое другое.

Для других сотрудников также действуют комнаты функционально-эмоциональной разгрузки, где можно восстановить работоспособность и снять эмоциональное перенапряжение. Сейчас функционирует 86 комнат, из них 30 было открыто только в прошлом году. Кстати, согласно нашему опросу, уровень стресса в подразделениях, где есть комнаты разгрузки, значительно ниже.

В рамках проведения Года здоровья особая роль отводится психологическому консультированию работников. В скором времени наши железнодорожники смогут воспользоваться онлайн-консультацией психолога — нами запланирован запуск горячей линии.



«РЖД-Медицина» на спортивном мероприятии «ЗаБег.РФ»

САМЫЕ МАСШТАБНЫЕ И ПОПУЛЯРНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ:

- > «НЕДЕЛЯ ЗДОРОВОГО ОБРАЗА ЖИЗНИ»
- > «ЛЕТО ЗДОРОВЬЯ»
- > «НЕДЕЛЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ»
- > «ШКОЛЫ ЗДОРОВЬЯ»
- > «ДОНОРСКИЕ АКЦИИ»

В 2023 ГОДУ ПРОДОЛЖИТСЯ ПУТЬ К СОХРАНЕНИЮ И УКРЕПЛЕНИЮ ЗДОРОВЬЯ РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ, НО ОН СТАНЕТ ЕЩЁ ИНТЕНСИВНЕЕ, ВЕДЬ ЭТОТ ГОД В ОАО «РЖД» ОБЪЯВЛЕН ГОДОМ ЗДОРОВЬЯ.

В целом психологическому здоровью и благополучию сотрудников уделяется большое внимание. Уже несколько лет подряд мы проводим «Неделю психологического благополучия», приуроченную к Всемирному дню психического здоровья. В рамках этой недели проводятся тренинги на темы эмоционального интеллекта, борьбы с профессиональным выгоранием, консультации с психологом, мастер-классы по способам снятия стресса на рабочем месте, различные онлайн-тренировки.

— Елена Анатольевна, как вы лично оцениваете успешность реализации концепции?

— Приятно наблюдать, что сейчас здоровый образ жизни становится неотъемлемой частью практически каждого из нас. Здоровью уделяется всё больше внимания не только со стороны работодателя, но и со стороны самих сотрудников.

Успешность и эффективность реализации концепции мы отслеживаем ежегодно с помощью социологического исследования «Отношение работников к здоровью и здоровому образу жизни», организованного на сервисном портале работника РЖД. В 2022 году среди участников опроса 9,3% сотрудников признались, что соблюдают все компоненты ЗОЖ. Для сравнения: в 2021 году этот показатель составлял 7,1%. В 2023 году мы, конечно же, ожидаем прирост приверженцев здорового образа жизни среди работников компании, а Год здоровья, объявленный в ОАО «РЖД», только поспособствует этому. **HR**

ЮРИЙ ШАТРОВ

ПАРТНЁР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ «ЦИФРОВАЯ ОЦЕНКА «ЭКОПСИ»:

ОЦЕНКА
ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТА
ТОЧНЕЕ,
НО ЛЮДИ ТОЛЬКО
НАЧИНАЮТ
ПРИВЫКАТЬ К НЕЙ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ (ИИ) В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЧТО УЖЕ СЕГОДНЯ ОТДАНО НА ОТКУП «БЕЗДУШНЫМ МАШИНАМ», А ГДЕ РЕЧЬ ТОЛЬКО ОБ АВТОМАТИЗАЦИИ? ОБ ЭТОМ, А ТАКЖЕ О ТОМ, КАК ИИ РЕШАЕТ ВОПРОСЫ ЗАРПЛАТЫ, ПРОФПРИГОДНОСТИ, ПОИСКА НУЖНЫХ ЛЮДЕЙ И ЧЕМ ОПАСНО «КРЕАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ» У МАШИН, ЖУРНАЛУ «HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ ЮРИЙ ШАТРОВ, ПАРТНЁР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ «ЦИФРОВАЯ ОЦЕНКА «ЭКОПСИ».

ИИ: ОТ РАСЧЁТА ЗАРПЛАТЫ ДО УВОЛЬНЕНИЯ

— Юрий, для начала хотелось бы определиться с тем, в каких именно сферах управления персоналом может применяться ИИ? Для большинства, мне кажется, это на уровне документооборота в кадровом деле, но ведь по сути это не так.

— Люди действительно часто путают искусственный интеллект и автоматизацию. Между тем искусственный интеллект — это технологии, которые обучаются с помощью данных и автоматизируют выполнение рутинных операций. В свою очередь, автоматизация — более широкое понятие, включающее в себя перевод операций в цифровое пространство.

Если говорить об искусственном интеллекте, а именно о моделях, которые обучаются на данных, то нужно понимать, что они применяются практически везде, но чаще всего там, где есть большое количество рутинных операций. В частности в рекрутинге, где есть такие задачи, как, например, скрининг резюме, то есть речь о буквальном соответствии того, что в нём есть, тому, что обозначено в требованиях. Или, скажем, проведение видеоподготовки, когда отсматриваются видео, сделанные соискателями, общение с кандидатами в чатах, изучение их соцсетей — насколько профиль человека соответствует нашим представлениям о, например, адекватности желаемого кандидата.

Второе место по частоте использования ИИ в сфере управления персоналом занимает анализ цифрового следа сотрудников для их оценки. Здесь рассматриваются самые разные данные о сотрудниках: среднее время прихода и ухода, разница в возрасте с руководителем, оценки эффективности в последние годы и многое другое. На выходе выставляется оценка, в какой мере люди выгорели, замотивированы или кто из них сможет быть эффективным в новой должности.

Современные комплексные HR-системы, правда, пока только за рубежом, используют искусственный интеллект на очень многих этапах. Например, они могут рекомендовать сотруднику пройти тест, потому что его эффективность упала. Или в рамках других тестов он получил не очень высокую оценку — система автоматически рекомендует курс, после прохождения которого снова пишется тест, сравниваются первоначальные и итоговые результаты, формируются рекомендации рассмотреть определённое обучение с учётом перспектив сотрудника в этой организации. Но это очень продвинутый уровень автоматизации и использования искусственного интеллекта, который пока в России не встречается. На данный момент у нас присутствуют только отдельные решения: что-то — в подборе, что-то — в кадрах и делопроизводстве, что-то — в обучении.

Третье — построение разного рода математических моделей для самых разных целей, допустим, для более эффективной сетки грейдов. К примеру, у нас есть проекты, где мы не только разрабатываем грейды, но и делаем расчёт зарплат с помощью математических моделей.

— То есть машина решает, какой будет зарплата сотрудника? И давно так?

— Первые проекты пошли четыре года назад, всерьёз же это раскрутилось только года два назад.

ЛЮДИ ОЧЕНЬ СОПРОТИВЛЯЮТСЯ ОЦЕНКЕ ИИ: МЕНЯ ОЦЕНИВАЕТ НЕ ЧЕЛОВЕК, А КАКАЯ-ТО МАШИНА, ОНА ЖЕ НЕ ПОЙМЁТ ВСЕЙ МОЕЙ ГЛУБИНЫ

— Зарплаты стали честнее, объективнее?

— Да, всё так. Часто бывает, что у людей в рамках одного грейда разрыв в зарплате достигает 40%, а то и 80%. Это нередко может быть связано с гендером: женщины в среднем получают на 20-25% меньше. Кстати, это характерно не только для России. Кроме того, это может относиться к возрасту, симпатиям руководителей, навыкам «самопродажи» человека. Машинное обучение позволяет сделать грейды и быстрее, и честнее.

К слову, математические модели успешно используются и в предсказании увольнений.

— И они сбываются?


— Есть известный кейс «Ростелекома»: на основе примерно 30 факторов предсказывается увольнение сотрудника. Отчёт получает его непосредственный руководитель, чтобы держать руку на пульсе: возможно, потребуется беседа, чтобы прояснить, что же происходит.

Еще один известный кейс принадлежит компании МТС. Там при помощи математических моделей научились предсказывать, кто будет более эффективен на следующей должности. Таким образом они набирают пул кандидатов для формирования кадрового резерва, по сути, для более точных и дорогостоящих оценочных процедур.

БАРЬЕР ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

— Юрий, какие компании или отрасли наиболее продвинуты в плане цифрового HR?

— Банки, ИТ, хотя сейчас это очень похожие отрасли, особенно если мы говорим о крупных финансовых организациях. Ретейл, в котором традиционно высокая текучка кадров, и с ними нужно

СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ
ИСКУССТВЕННОГО
ИНТЕЛЛЕКТААВТОМАТИЧЕСКИЙ
ПЕРЕВОД  ПОЛУЧЕНИЕ
БИЗНЕС-
АНАЛИТИКИРАСПОЗНАВАНИЕ
ЗРИТЕЛЬНЫХ
ОБРАЗОВ  РАСПОЗНАВАНИЕ
ТЕКСТОВИЗВЛЕЧЕНИЕ
ИНФОРМАЦИИ ПОНИМАНИЕ
И АНАЛИЗ ТЕКСТОВ
НА ЕСТЕСТВЕННОМ ЯЗЫКЕИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ
СИСТЕМЫ
ИНФОРМАЦИОННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ РАСПОЗНАВАНИЕ
РЕЧИ

быстро работать – находить, отбирать, обучать. В промышленности и логистике уровень применения ИИ в сфере управления персоналом ниже.

— **А сами эйчары — у них есть запрос на то, чтобы их сфера развивалась с точки зрения цифры и технологий?**

— Есть, но здесь влияет то, что у нас HR в глазах бизнеса — пока что достаточно сервисная функция, на которую бюджет дают в основном по остаточному принципу. Хотя и автоматизация, и ИИ довольно затратны. По этой причине, кстати, автоматизацию HR нередко финансирует не сам HR, а ИТ-функция — у неё на это чаще больше денег.

— **Какие ещё есть сложности во внедрении искусственного интеллекта в HR?**

— Барьер пользователя. Если использовать искусственный интеллект в рамках маркетинга или в рамках анализа покупок, здесь нет арбитра наших решений, а в управлении персоналом относительно всего, что мы делаем, нам дают обратную связь менеджеры, сотрудники или кандидаты.

Вот пример автоматизации видеоинтервью, которую мы делаем в «ЭКОПСИ»: участник записывает видео, а мы оцениваем, видим эмоции, распознаём речь и прочее и выносим вердикт, насколько он будет успешен. Так вот, люди очень сопротивляются этой оценке: «Что такое, меня оценивает не человек, не такой же, как и я, из плоти и крови, а какая-то машина, которая, очевидно, не может оценить всей моей глубины?!»

— **Человеческое обаяние может не считаться, например.**

— Конечно, это и есть барьер пользователя. Кстати, за рубежом он во многом уже преодолён.

— **Благодаря чему?**

— Времени. Первые HR-решения, использующие ИИ, появились там ещё в десятых годах.

Хотя, к примеру, если говорить о США, то в ряде штатов там запрещён искусственный интеллект в подборе, например в Калифорнии. Это связано с тем, что машины обучены на данных белых людей, буквально white people, и в этом плане дискриминируются люди с кожей другого цвета, которые используют другие слова вследствие того, что у них другой культурный бэкграунд.

— **Вы отслеживаете судьбу тех кандидатов, которые были рассмотрены при помощи искусственного интеллекта в части просмотра видеоинтервью?**

— Конечно. Мы отсеиваем 30% самых слабых людей, и если ориентироваться на 1000 кандидатов, то наша ошибка составляет чуть меньше 1%.

**МЫ КРЕАТИВИМ – И МАШИНА
ТОЖЕ УЧИТСЯ ЭТО ДЕЛАТЬ, НО ОНА
НЕ ПОНИМАЕТ, ГДЕ ЭТО УМЕСТНО
ДЕЛАТЬ, А ГДЕ — НЕТ**

ЧЕЛОВЕК VS МАШИНА

— **А нужно ли эйчарам или рекрутерам бояться, что они потеряют свою работу?**

— Честный ответ — да.

— **И через сколько лет им начинать бояться?**

— Это для меня загадка, потому что никто не мог представить, что уже в этом году OpenAI представят GPT в третьей толковой версии, которая значительно изменила этот ландшафт. Мы не знаем, как быстро «Сбер» и «Яндекс» представят свои обновлённые модели ИИ, способные также хорошо работать с языком.

— **Работать с речью и языком ведь недостаточно, нужно ещё уметь считывать эмоции, интонации.**

— Конечно, искусственный интеллект должен понимать смысл сказанного. И это нелёгкая задача. Почему, в конце концов, все говорят об опасности искусственного интеллекта? Одна из причин в том, что ИИ порой выдумывает смыслы и делает это абсолютно... ну просто душно, что ли: если у него будет задача аргументировать абсолютно бредовую точку зрения, он это сделает и сошлётся при этом на несуществующие исследования.

Мы сейчас как раз работаем и экспериментируем с одной моделью, и она, к сожалению, подчас выдумывает смыслы, а главное, её очень сложно в этом ограничить. Креативить — одна из особенностей нашего мышления, и машина тоже учится это делать, но она не понимает, где это уместно делать, а где — нет.

Одно из опасений, связанных с искусственным интеллектом, касается того, что интернет будет полон фейков, созданных ИИ. А с учётом того, что ИИ удобно пользоваться... Я приведу пример: многие мои сотрудники пользуются GPT, чтобы найти ответы на простые вопросы. К примеру, просим его дать пять вариантов перевода слова «выбор» на узбекский. И он даёт, но два он придумал, а так как мы не знаем этот язык, приходится искать, сличать и проверять. Но это мы делаем сейчас, привычные к такому, а лет через 10, когда люди будут посажены на голосовой помощник на руке...

* Евгений Черешнев — визионер, инженер, автор международных патентов в области ИИ, больших данных, интернета вещей и др., бионик — живёт с 2015 года, приглашённый спикер программ Корпоративного университета РЖД.

МНОГИЕ ФУНКЦИИ БУДУТ ДЕЛЕГИРОВАНЫ ЦИФРОВЫМ ПОМОЩНИКАМ, В ТОМ ЧИСЛЕ ЧАСТЬ ФУНКЦИЙ НАШЕГО МЫШЛЕНИЯ

— **Юрий, каков ваш прогноз относительно применения искусственного интеллекта в HR?**

— Широта применения будет увеличиваться, но будущее можно рассматривать по-разному. Первый способ — экстраполировать текущие тренды на будущее, и такой тренд указывает на то, что применение ИИ растёт стремительно. Последние 5 лет в это вкладывались огромные деньги, сейчас мы находимся на плато, а те, кто давал деньги, требуют возврата инвестиций.

Другой способ — посмотреть на другие страны, опыт которых также говорит об увеличении сфер применения ИИ. Но пока уместно говорить об AI Assistant — решениях: компании будут покупать решения, а по сути, нанимать AI-помощника, который будет давать рекомендации для принятия того или иного решения. Я думаю, в ближайшие 10 лет именно это будет основным трендом, и только постепенно люди будут привыкать, что у них есть какие-то помощники, и всё больше и больше функций будет им делегировано, в том числе часть функций нашего мышления.

— **Про функции мышления как-то печально звучит.**

— Ну почему же? В древности люди использовали предметы окружающего мира для счёта, например камни. А сейчас у нас калькулятор, по сути, мы отдали на аутсорс подсчёт единиц. Грустно? Да нет, не грустно.

— **Евгений Черешнев* на одной из своих лекций сказал потрясающую вещь: «Если вашу должность может описать алгоритм — считайте, вас нет».**

— Да, круто сказано. В России около 4 миллионов людей заняты в сфере перевозок, часть из них — это именно водители. Но ведь их работу можно автоматизировать, и со временем это произойдёт. И это невероятный удар для людей — будут потеряны рабочие места. И опять же пример из США: в некоторых штатах запрещены беспилотные такси, возможно, как раз для сохранения рабочих мест. Это можно считать первым примером сопротивления искусственному интеллекту, но со временем это будет настолько удобно и экономично, что всё больше компаний будет использовать ИИ.

Ну или беспилотные поезда. Железная дорога проще в плане автоматизации, чем автомобильная: на автотрассах — сложные развязки, площади, пешеходы и так далее, а зимой выпал снег — и разметки нет. Однако я уверен, что это всё решат, причём мы с вами это застанем — полноценное внедрение беспилотного транспорта и на автодорогах, и на железных дорогах. **HR**

РЫНОК ТРУДА В СЕРЕДИНЕ 2023: НИКТО НЕ ВИНОВАТ, НО ЧТО ДЕЛАТЬ

АНАЛИЗ ДАННЫХ, ТРЕНДЫ И ПРОГНОЗЫ ОТ HH.RU



«НА РЫНКЕ ТРУДА НЕТ ЛЮДЕЙ! ГДЕ ИХ ИСКАТЬ?» – ПОЖАЛУЙ, САМЫЙ ЧАСТЫЙ ВОПРОС, КОТОРЫМ ЗАДАЮТСЯ СЕГОДНЯ КОМПАНИИ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕГИОНА, МАСШТАБА И ОТРАСЛИ. **НАТАЛЬЯ ДАНИНА, ГЛАВНЫЙ ЭКСПЕРТ HH.RU ПО РЫНКУ ТРУДА, РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, РАССКАЗЫВАЕТ О ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ТРЕНДАХ НА РЫНКЕ ТРУДА**

ВВОДНЫЕ: АНАЛИТИКА, ДАННЫЕ ОПРОСОВ, ПРОГНОЗЫ

Сегодня в отношении рынка труда важно понимать три вещи. Первая — **ситуация действительно непростая**, потому что в одно время сошлись сразу несколько неблагоприятных факторов. Каких — расскажем дальше. Второе: **история с демографией не улучшится как минимум в ближайшие 7 лет**. Третье: **о том, что происходит, должны знать заказчики** — топ-менеджмент, линейные руководители, чтобы вместе с HR-функцией преодолеть проблему дефицита человеческих ресурсов.

Уровень дефицита кадров достиг максимальных значений за всю историю наблюдений — hh.индекс по итогам июня 2023-го опустился до 3,1. Эксперты рынка труда признают: проблема пока не достигла национального масштаба, но о ней говорят на самом высоком уровне. Так, на последнем Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) президент России отметил, что сегодня в России рекордно низкая безработица, чем можно, безусловно, гордиться, однако у этого достижения есть и обратная сторона медали — это трудности, связанные с подбором сотрудников, дефицитом кадров.

С одной стороны, даже в условиях целого ряда ограничений российская экономика продолжает развиваться. Положительная динамика зафиксирована во всех крупных категориях: розничной торговле, платных услугах, общепите и других.

Как это сказывается на рынке труда? Бизнес растёт и развивается, переориентируется на новые рынки, занимает доступные ниши, а значит, компаниям нужны люди. Однако свободных рук на рынке труда нет. Выход — «перекупать» специалистов: 59% работодателей в качестве решения проблемы дефицита кадров видят рост фонда оплаты труда. Это данные опроса hh.ru. В результате получаем жёсткий рынок труда, именно это определение используют аналитики.

Логика проста: если есть дефицитный ресурс (в нашем случае это люди) и есть спрос на этот ресурс (мы видим, как вакансии летят вверх), любой экономический агент, заинтересованный в этом ресурсе, будет стремиться завладеть им любой ценой. Что важно отметить — это происходит без какой-либо связи с ростом производительности труда. Для экономики это, мяг-

ко говоря, не очень хорошо. Я бы назвала это одной из главных «болей» бизнеса и экономического блока, поскольку получается замкнутый круг: экономика развивается, компаниям нужны люди, людей нет, в итоге бизнес вынужден переплачивать, залезая в пустой карман. Эта история не способствует процветанию рынка.

Ожидать изменений к лучшему пока не приходится. Рынок труда становится более напряжённым. В мае текущего года количество вакансий увеличилось на 76% по сравнению с началом 2021 года. Число резюме за этот же период выросло всего на 15%.

Что примечательно, основной спрос на кандидатов сосредоточен в нескольких профессиональных группах: рабочий персонал, производство, сервисное обслуживание (37%), продажи, обслуживание клиентов, розничная торговля (33,5%), строительство и недвижимость (14,7%). Получается, работодатели из разных отраслей фактически конкурируют за одних и тех же людей на рынке труда. Для сравнения: на вакансии ИТ-специалистов приходится всего 6%, на маркетологов — 3%.

Структура спроса и предложения на рынке труда по профобластям

На момент подготовки материала



Вакансии, которые были активны хотя бы 1 день в течении последних 30 дней
Резюме, созданные или обновленные за последние 60 дней

Со сложностями в подборе сталкиваются работодатели из всех российских регионов. Особенно тяжело привлекать кандидатов, судя по уровню hh.индекса, в Центральном федеральном округе без Москвы и Московской области, Уральском и Дальневосточном федеральных округах. Чуть лучше обстоят дела с наймом в Москве и Санкт-Петербурге.

Ещё одна мысль, которая часто возникает у бизнеса: «Возможно, это в нашем регионе с людьми всё сложно, давайте посмотрим регионы, где безработица высока и где есть люди!» К сожалению, такого клондайка в России нет. Чем меньше регион, тем

меньше ёмкость рынка труда, а значит, сложнее и дороже подбор.

Как показывает практика hr-рекрутеров, сильно усложнился подбор производственного и рабочего персонала, линейных функциональных руководителей, специалистов, связанных с продажами, логистикой, транспортом и доставкой.

РИСКИ И ДЕЙСТВИЯ СО СТОРОНЫ БИЗНЕСА

Кадровый голод — проблема масштабов не одной конкретной компании, а страны в целом. Возникает своего рода цепная реакция. Первое — удлиняются сроки подбора, а следовательно, растёт стоимость. Второе — бизнес не получает выручку из-за простоя рабочего места, под удар попадает реализация стратегии компании и KPI по операционным и финансовым показателям.

Всё это связано не с тем, что «наш HR медленно работает», а с невозможностью обеспечить спрос на персонал, который есть на рынке. Однако даже в этой ситуации можно найти выход и помогать компании расти и развиваться.

Если бизнес-стратегия разрабатывалась в то время, когда была другая картина мира, и топ-менеджмент рисовал в голове план, как он вырастет, а HR всех наймёт — с этим нужно прицельно работать. В нынешних реалиях стратегия должна корректироваться как минимум каждый год, а то и чаще, с поправкой на текущий контекст. Соответственно, сейчас нужно пересмотреть стратегию, учитывая реалии рынка труда. И эту работу должен проделать HR вместе с бизнесом. Когда мы говорим о придании веса HR в компании — это оно.

ЧТО МОЖЕТ СДЕЛАТЬ БИЗНЕС УЖЕ СЕГОДНЯ

Улучшать качество работы с людьми на всех уровнях — от CEO до линейных руководителей, менять отношение топ-менеджмента и руководителей к человеческому капиталу компании. Эту стратегию можно описать так: или компания растёт благодаря заботе о людях, или теряет эффективность и в худшем случае покидает рынок.

► **Человекоцентричность и бережное отношение** — сегодня это база взаимодействия с сотрудниками, когда в центре внимания находится человек, его профессиональные и личные интересы, стремления, возможности.

Как показывают результаты многочисленных опросов, люди не успели до конца восстановиться после пандемии, затем их накрыла череда новых

волнений. Опираясь на данные опроса hh.ru, можно увидеть, как всего за год изменились потребности людей. Соискатели считают, что наиболее активно компаниям следует заботиться об эмоциональном и физическом здоровье сотрудников — 68% и 59% соответственно в 2023 году против 48% и 35% в 2022 году. Прошёл всего год, но акцент на поддержке эмоционального и физического здоровья усилился.

Плюс потребности соискателей разнятся в зависимости от возраста. Например, молодёжь уделяет большое внимание ментальному благополучию. И чем старше становятся кандидаты, тем важнее для них физическое здоровье, социальная сфера. Люди сами подсказывают работодателям, как они хотят, чтобы о них позаботились. И этим нужно уметь пользоваться.

Компании, которые уже пошли в тему человекоцентричности, искренне уделяют внимание профессиональному росту и благополучию людей, получают более мотивированных и лояльных сотрудников.

► **Найм без стереотипов** — популяризация среди заказчиков поиска людей, основанного на оценке навыков, а не на личных предпочтениях, а также фокус на адекватный запрос рынка.

Демографическая ситуация в России сегодня не оставляет работодателям никаких шансов привлекать, как и прежде, исключительно «молодых, коммуникабельных, проактивных и стрессоустойчивых». Если обратиться к данным Росстата, самая

многочисленная группа в структуре населения — это россияне в возрасте 30–40 лет. С каждым годом они будут взрослеть, уменьшая численность младших возрастных когорт. Так, количество работников моложе 35 лет всего за год сократилось на 1,3 миллиона.

Плохая новость в том, что в обозримом будущем людей больше не станет. Демографические тренды — одни из самых длинных и прогнозируемых. Уже сейчас можно сказать: на горизонте 15–20 лет, если ситуация с рождаемостью в стране не изменится, рынок труда ожидает ещё более жёсткий дефицит человеческих ресурсов.

► **Удержание людей** — история не только про развитие сотрудников, заботу о них, но и про обучение руководителей, как управлять сотрудниками, командами.

На волне кризиса 2009 года был популярен подход: «Эти специалисты не работают, значит, наймём новых!» В такой парадигме бизнесу в ближайшие 5–10 лет выжить будет сложно. Именно поэтому hr-специалистам важно обучить линейных руководителей управлению людьми. И это не про операционную эффективность, а про контакт и человеческое отношение. Это первый момент.

Нанимающий менеджер, заказчик, руководитель, как ни назови этого человека, находится на каждой точке маршрута сотрудника внутри компании. Допускаю, люди из бизнеса могут до конца не осознавать свою роль в работе с персоналом, зачастую переключая ответственность за управление человеческим капиталом на HR. Но HR в этом процессе скорее идёт рядом, помогая бизнесу и направляя, а не забегавая вперёд.

Вторая история — постоянное и системное развитие со-



трудников, обучение их новым навыкам, развитие внутренних талантов и поощрение инноваций. Этот процесс не должен охватывать какую-то отдельную группу, например исключительно новичков или руководителей. Знания и возможности должны быть доступны всем сотрудникам без исключения, и важно рассказывать об этом на уровне всей компании.

► **Развитие бренда работодателя** — направление, которое требует постоянных усилий и поиска новых решений. Одними красивыми картинками, «печеньками и кофе» кандидатов не привлечь. Нужно изучать целевую аудиторию: кто нужен компании и кто в ней останется, предлагать то, что нужно людям, и создавать гибкие и привлекательные условия труда. Инструменты мотивации — кафетерии льгот, внутренние программы лояльности и комплексного благополучия — это тоже сегодня своего рода база.

► **Управление впечатлениями сотрудников** — речь идёт о прямой коммуникации с сотрудниками, которую бизнес может вести через разные каналы. Важно выстраивать диалог не в одностороннем порядке, а спрашивать мнение людей. В этом могут помочь:

- регулярные опросы удовлетворённости — спрашивать у людей: «Как дела?», — это правда может помочь,
- опросы — насколько сотрудники готовы рекомендовать компанию в качестве потенциального работодателя,
- работа с отзывами.

Разумеется, в комплексе это очень системные, непростые и глубинные изменения, которые требуют смены парадигм мышления и образа действий у топ-менеджмента. Бизнес приходит к ним с разной скоростью и с разной степенью вовлечённости. Но уже тот факт, что эта тема звучит в актуальной повестке самых крупных компаний, формирующих уникальные части экономики России, — это хороший знак для рынка труда.

ЧТО ДЕЛАТЬ HR-МЕНЕДЖЕРАМ: КОНКРЕТНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Помимо честного и открытого разговора с бизнесом, пережить «тёмные времена» hr-специалистам помогут подбор без предубеждений, дополнительный поиск источников для найма и повышение эффективности работы hr-функции. Разберём в деталях.

► **Приём на работу соискателей за пределами привычного возрастного диапазона — моложе 18 и старше 45 лет.** Существуют сферы, в которых подросткам работать запрещено, однако для большинства компаний возможность взять ребят на подработку на лето открывает отличные перспективы для трудоустройства талантливой молодежи в будущем.

Другой не менее важный момент — фильтр на кандидатов 45+, и этот блок тоже необходимо устранять. Большая часть нанимающих менеджеров ориентирована на работу с молодёжью, но, учитывая демографи-

ческую ситуацию и будущие перспективы, куда эффективнее привлекать соискателей в возрасте 40–50 лет.

► **Феминизация.** Избыточного количества женщин на рынке труда нет, но есть примеры компаний, когда женщин включают в производственный процесс в металлургическую, сельскохозяйственную и другие отрасли, где традиционно преобладают мужчины. Например, один из работодателей переобучил доярку и привлёк их в качестве сотрудниц АЗС, кроме того, есть опыт РЖД в привлечении женщин на должность машиниста поезда. Таким образом компании проявляют изобретательность, и в итоге выигрывают обе стороны рынка труда.

Ещё один важный тренд, за которым есть будущее — это **корпоративная демография**. Что это значит? Над улучшением демографической ситуации в стране может работать не только государство, но и бизнес, разрабатывая программы, которые облегчают возвращение сотрудниц после декрета в компании.

По данным опроса hh.ru и «Сберуниверситета», больше половины женщин в декрете проходят обучение, чтобы подработать, а 63% — чтобы сменить профессию. То есть компании могут помочь женщинам комфортно включиться в работу и выйти на нужный уровень эффективности, а самое главное — мамы в декрете к этому готовы.

► **Удалёнка и гибкие форматы занятости.** Вакансии с возможностью работать удалённо пользуются повышенным спросом у кандидатов — такие предложения о работе с привлекают больше откликов в сравнении с традиционными вакансиями. Удалёнка — то, что может сыграть в пользу работодателя при найме «беловоротничковых» специалистов.

Вообще, график работы и тип занятости — исторически самые популярные запросы у соискателей. Часть белых воротничков перешла на фриланс и готова продавать свои навыки компаниям, кто-то рассматривает исключительно варианты краткосрочной подработки, но ряд компаний просто не готов принять тот факт, что рынок изменился. В итоге бизнес работает в старой парадигме, а люди — в новой, и очередной вызов для HR — объяснить руководителям новые правила игры и попытаться найти баланс между кандидатами, заказчиками, наймом и удержанием. Непростая задача, но достижимая.

► **Пересмотр заработных плат.** Как уже отмечали, зарплаты растут и будут расти вне зависимости от производительности труда. Вакансии, в которых указаны заработные платы ниже рынка, заметно теряют в откликах.

На hr-специалистов сейчас возложена особая миссия: донести до бизнеса, что рынок труда не где-то там, за забором, рынок — это вы, а вы — это рынок. История про то, что год назад было 200 откликов, а сейчас 10 — это про рынок. Людей, которым потенциально интересен поиск работы, просто физически не хватает. Нет такого, что где-то соискатели активны, а где-то нет. Дефицит людей — общая и фундаментальная проблема текущего рынка труда. Если не выйти на разговор с заказчиками сейчас, это может больно ударить по hr-функции в будущем.

Проблем и вызовов у hr-функции сегодня хватает, но именно в руках hr-специалистов сосредоточено большое количество технологий, знаний, навыков, используя которые, можно легче преодолеть кризис. Будут люди — будет бизнес **HR**.

АЛЕКСЕЙ МАСЛОВ

ДИРЕКТОР
ИНСТИТУТА СТРАН
АЗИИ И АФРИКИ
МГУ им. М.В.
ЛОМОНОСОВА,
ДОКТОР
ИСТОРИЧЕСКИХ НАУК:

ВСЬ КИТАЙ
ПОСТРОЕН
НА НЮАНСАХ.
ВЫ РАБОТАЕТЕ
ЧЕРЕЗ ПОНИМАНИЕ
КУЛЬТУРНОГО
КОДА — И ОН СОВСЕМ
НЕ ПОХОЖ
НА НАШ

КОНКУРЕНЦИЯ, КОТОРУЮ МЫ СОВЕРШЕННО НЕ МОЖЕМ ПРЕДСТАВИТЬ, — ИМЕННО ОНА ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТ ОСОБЕННОСТИ КИТАЯ И ЕГО ЖИТЕЛЕЙ. БИЗНЕС, КОТОРЫЙ НЕЗАЗОРНО УВЕСТИ У ВЧЕРАШНЕГО ПАРТНЁРА, СИСТЕМА РЕЙТИНГОВАНИЯ ЛЮДЕЙ, ПРИ КОТОРОЙ ЖАЛОБЫ — ЭТО ДЕЙСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ И НЕ НУЖНО ЕГО СТЕСНЯТЬСЯ. И ВМЕСТЕ С ЭТИМ ИМЕННО КИТАЙ — ЭТО СТРАНА С САМОЙ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОЙ В МИРЕ ПОЛИТИЧЕСКОЙ И КУЛЬТУРНОЙ ТРАДИЦИЯМИ, СТРЕМЯЩАЯСЯ СЕГОДНЯ НЕ БЫТЬ «ХВОСТОМ ЗАПАДНОЙ СОБАКИ».

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ И СЛОЖНОСТЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КИТАЕМ, О МЕНТАЛИТЕТЕ И О МНОГОМ ДРУГОМ МЫ ГОВОРИЛИ С АЛЕКСЕЕМ МАСЛОВЫМ, ПРОФЕССОРОМ, СПЕЦИАЛИСТОМ В ОБЛАСТИ ПОЛИТИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ АЗИИ, ПРИГЛАШЁННЫМ СПИКЕРОМ ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА РЖД.

ТРИ ВОПРОСА ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ РАБОТАТЬ В КИТАЕ

— Алексей Александрович, если представить, что к вам пришёл некий человек с предложением посотрудничать в части выхода на рынок Китая, — какой будет ваша первая реакция?

— Я задам ему три вопроса, первым из которых будет: достаточно ли у него денег, чтобы выйти на китайский рынок.

— А сколько их нужно?

— Зависит от проекта, но примерно это 100-150 тысяч долларов. Причём значительную часть этих денег нужно потратить на рекламу, и не важно, чем вы занимаетесь.

Второй вопрос: сколько он намерен продержаться на китайском рынке? Как только рынок узнает, на чём вы делаете деньги, в чём суть вашего бизнеса, у вас его украдут. Не торговую марку и не патент, а бизнес как таковой.

— Скопируют?

— Да, скопируют и создадут такое же предприятие в соседнем уезде или городе. Предположим, вы продаёте свои интеллектуальные услуги и, казалось бы, как их-то можно повторить, тем более что у вас есть зарегистрированные в Китае патенты, торговые марки. Но тем не менее их всё равно будут копировать, если не один к одному, то достаточно близко.

Ещё лет 10 назад я поразился подходу одного очень крупного американского производителя сумок, которые шьются в Китае и потом расходятся по всему миру. Так вот, у него каждая защищена 70 патентами: как застёгивается молния и как ремень через плечо перекидывается, качество материала — защищено всё, и это правильный подход!

А третий вопрос, который я задал бы — знает ли он китайский язык, потому что без этого делать в Китае нечего. Вы можете найти переводчиков, конечно, знать рабочий английский, но это не пройдёт — весь Китай построен на нюансах, вы работаете через понимание культурного кода, и он сильно отличается от нашего.

Многие считают, что китайский рынок очень жёсткий и обманчивый, но это не так — он просто работает в другой концепции и парадигме, а мы переносим западную парадигму на китайскую.

Несколько примеров. Мы всегда хотим построить чёткий бизнес-план: вот сегодня мы инвестируем, а завтра выходим на какую-то кривую

доходов. Мы выходим с этим предложением и рассчитываем на конкретный результат. Так вот, в Китае вы никогда сразу не узнаете, отказывают вам или нет. Вы будете с китайцами общаться в течение года, иногда — полтора лет...

— Но на это ведь тоже нужны деньги.

— Правильно! И так, мы вернулись к вопросу номер один. Когда вы слышите от китайцев «Я обязательно подумаю» или «Вы всё очень хорошо продумали — мы будем это рассматривать» — это вежливый отказ, но из-за несовпадения кодов вам будет казаться, что китайцы продолжают рассматривать ваш проект.

Второй пример. Китайские коллеги просят подробно расписать проект. Наши это делают, передают техническую документацию, надеясь, что она уж точно убедит китайских партнёров. На самом деле они посмотрят, что там есть интересного, и попытаются сделать ваше дело без вас.

— Я понимаю, это прозвучит наивно, но ведь так нельзя.

— Да, это выглядит некрасиво, но та цивилизация, которая выживает уже пять тысяч лет и делает это довольно успешно, научилась так работать, потому что та конкуренция, которая есть в Китае, нам даже близко не знакома. Они исторически привыкли работать в жесточайшей конкуренции, от которой мы очень быстро устаём.

— Первое впечатление от ваших слов, Алексей Александрович, что сейчас в Китай вообще не стоит заходить. Но всё же что им может быть интересно с точки зрения бизнеса?

— Есть несколько направлений, в которых можно сделать хороший бизнес. Первое — это рынок здравоохранения, которому прогнозируют рост до 2030 года почти на 50%. Это любые услуги, фармакология, совместные разработки биоматериалов и лекарств, открытие новых больниц. Вторая область — туризм, внутренний и внешний. До 2030 года рынок туризма вырастет на 40% — китайцы разбогатели, и они любят путешествовать.

Третий вариант — это косметика и всё, что связано со здоровым образом жизни. Некоторые российские компании вполне удачно выходили на китайский рынок, но долго не продержались. Китайцы любят покупать своё, за исключением как раз косметики —

В КИТАЕ ЕЩЁ НЕ ОФОРМИЛОСЬ
ПОНЯТИЕ «РОССИЙСКИЙ БРЕНД»,
КАК ЭТО ВОСПРИНИМАЕТСЯ
ОТНОСИТЕЛЬНО ИТАЛЬЯНСКОЙ
ОДЕЖДЫ ИЛИ КОРЕЙСКОЙ
КОСМЕТИКИ

здесь предпочтение отдаётся японской, швейцарской, корейской. Из наших компаний удачно выжили Natura Siberica и Splat.

Ещё одна востребованная тема — производство литиевых батарей. Кроме того, в Китае сейчас очень распространён зарубежный консалтинг.

Отдельное направление — это софт-инжиниринг, который просто съедается Китаем. Это прошивка умных автомобилей и контейнеров для перевозки грузов — у китайцев все контейнеры чипированные, и это не просто ящик со стенками, а мини-компьютер, в который кладут груз.

Почему для Китая это важно? Китай живёт торговлей, а главная идея в том, что товар быстро доставляется человеку, поэтому внутренние грузовые перевозки развиты фантастически. Если где-то образуется бутылочное горлышко, то это ЧП, и головы сразу летят, потому что это означает, что кто-то не рассчитал объёмы и интенсивность перевозок, нагрузки на сеть. Это невероятная для страны история.

Есть ещё одна важная область — агрокомплекс. Китай производит значительно меньше, чем готов потреблять. Китайцы едят рис, но он не китайский, а тайландский, их фрукты — из Юго-Восточной Азии, Россия поставляет зерно, рапс, кукурузу. Когда в Китае росли предприятия, они, грубо говоря, съели поля, поэтому на самых лучших южных полях сегодня находятся заводы по производству гаджетов.

В общем, на китайский рынок можно прийти, но у вас должна быть стратегия как входа, так и выхода: вам нужно чётко рассчитать, что с этим видом продукции вы сможете проработать 4–5 лет, а потом стратегию придётся менять.

СТРАТЕГИИ НА ВХОД И ВЫХОД

— **То есть это всегда история — не долгую?**

— Да. Мой хороший знакомый, живущий в Китае уже 30 лет, взял себе за правило раз в четыре года менять содержимое бизнеса, потому что китайские коллеги однажды обнаружат, на чём он его делает, и уведут его. Например, одно время он поставлял полимерные

масла, но потом китайцы решили выйти напрямую на производителей. Он это предвидел и стал поставлять в гостиницы вермут и русскую водку, потому что обнаружил, что иностранцы, останавливающиеся там, не хотят пить китайский алкоголь — он ужасен для нашего вкуса. Человек готов к постоянной смене деятельности, и это правильно.

— **Можно ли обойтись без бизнес-консультанта?**

— Обойтись можно — продержаться невозможно. Многие нанимают китайца в качестве директора своей компании и полностью ему доверяют, но нужно понимать, что у вас не так много каналов для его проверки. Кроме того, позднее вам придётся взять китайского бухгалтера, который объяснит, как можно оптимизировать налоги, специалиста по рынку труда, чтобы нанимать китайских работников, и так далее.

— **Как понять, что перед вами консультант, которому можно довериться?**

— Во-первых, есть 10–15 международных консалтинговых компаний, которые давно работают не только в Китае, но и по всей Азии. Это важно, потому что хороший консультант подскажет, что, например, с вашим бизнесом лучше заходить не в Китай, а во Вьетнам, а вот это лучше производить в Малайзии или Индии. Это правильный специалист, и его кругозор значительно шире одного Китая. Естественно, это стоит определённых денег. Самое главное, что у этих компаний есть лоббистские рычаги.

Но вообще не просто слушайте, что говорит консультант, а посмотрите на его историю успеха, откуда он вообще взялся, потому что там достаточно людей, которые когда-то пробовали сами начать бизнес в Китае, но не получилось. На мой взгляд, британские и американские консалтеры работают более профессионально, но сейчас у них появились проблемы, потому что китайские власти стали считать, что они собирают очень много чувствительной информации, и закрывать их.

ГЕОГРАФИЯ СТЕРЕОТИПОВ

— **Алексей Александрович, мы постоянно ссылаемся на менталитет, но как правильно: иметь в виду китайский или вообще азиатский менталитет?**

— Это разные вещи, тем более что, даже если говорить о китайском менталитете, он очень региональный. Так сложилось исторически, что Китай формировался из множества этнических групп, которые тысячелетиями сливались воедино, и они стали называться китайцами, ханьцами, но внутри них есть разные этнические подгруппы. Например, шанхайцы уверены, что они и есть настоящие китайцы, а остальные только «подделки». Так вот они очень жёсткие в деловых отношениях, очень конкретные, быстро заключают договоры и требуют неукоснительного соблюдения оных, работают по западному стандарту, причём они не только что этому научились — они такими были всегда.

ГДЕ БЫ КИТАЕЦ
НИ ПРОЖИВАЛ,
ОН ПОНИМАЕТ, ЧТО ОН ЧАСТЬ
КИТАЙСКОЙ НАЦИИ



Шанхай — крупнейший финансовый центр Китая

Недалеко от Шанхая есть приморская провинция Чжэцзян, жителей которой называют китайскими евреями, и они сами с этим соглашаются. Это весьма хитрые и успешные люди, любящие дорогие вещи. Кстати, Джек Ма, владелец Alibaba Group, — чжэцзянец.

— **А в медиа он производит иное впечатление, имидж вполне скромного человека.**

— Это нарочитая скромность «я скромн, потому что очень богат».

— **Напоминает известную историю про Аркадия Абрамовича и часы SWATCH, которые вот он-то и может себе позволить носить.**

— Да, именно. Он настолько богат, что может позволить себе SWATCH. В этом плане пекинцы — это очень «долгие» в переговорах, очень бюрократичные люди. Для каждого региона есть свой менталитет, поэтому мы всегда даём совет: если вы начали работать в одном регионе, не старайтесь переносить стереотипы о нём в другой.

— **У нас же совсем не так: представления и стереотипы о русских людях будут практически универсальны от Калининграда до Владивостока.**

— Это правда. Китай есть как единое государство,

но единой психологии нет, в этом и сложность. Я и за собой замечаю, что, когда я переезжаю с севера Китая в Гонконг или в самую южную провинцию Гуандун, сам перестраиваюсь. Другой темп речи, иная манера общения.

— **Китайцы в деловых коммуникациях и они же в личных отношениях — насколько это разные или не очень люди?**

— Китайцы очень дружелюбны в личной жизни, у них есть закадычные друзья, они могут выпить и жаловаться на жену и детей, зайти в пивной бар и задержаться — в этом у нас много общего. Но, даже если китаец — ваш друг, и друг настоящий, между вами и своим китайским другом он всё же выберет второго. И сколько бы вы ни работали с китайцами, они всегда будут отдавать предпочтение Китаю.

БАЛЛЫ ЗА «ХОРОШЕЕ ПОВЕДЕНИЕ»

— **Какое-то время назад публикации о социальном рейтинге в Китае стали для многих откровением. Как давно Китай живёт с этой системой и насколько она близка китайскому менталитету?**

— Официально её начали вводить в 2014 году, очень медленно и в тестовом режиме. Идея была простая: собрать базу данных из ваших нарушений, онлайн-покупок, информации о том, как часто вы берёте и отдаёте кредиты, всё это сопоставить и понять, насколько вы благонадежный человек.

КАК ТОЛЬКО УЗНАЮТ, В ЧЁМ СУТЬ ВАШЕГО БИЗНЕСА, У ВАС ЕГО УКРАДУТ

Китайцы всегда любили рейтинги, просто их не было в электронном виде. Я помню, в компаниях были ящики под названием «Ящик доверия», в которые работники могли опустить жалобу на своего руководителя. Они всегда любили друг на друга жаловаться, и это опять-таки оборотная сторона конкуренции. Сейчас у них есть возможность это делать через влияние на рейтинг.

Китайцы отнеслись к рейтингованию с большой радостью, я ещё не видел ни одного китайца, который бы мне сказал, что это унижает его достоинство. Они рассматривают это как игру: сейчас вы перешли дорогу на красный свет — минус баллы, потом перевели старушку — плюс.

Вот есть сосед, сверлящий стену. Ссориться с ним не хочется, поэтому лучше в приложении написать о том, что он нарушает тишину, и если это подтвердится, то у него отнимут часть баллов, а вам как зоркому гражданину, наоборот, баллы начислятся. Всем стандартно выдаётся 1000 баллов, если у вас их количество серьёзно уменьшается, вы не сможете взять кредит в банке или купить ранние билеты на самолёт с большой скидкой.

— В каком возрасте начинается рейтингование?

— Сейчас — с 16, но хотят опустить до 14, потому что есть присвоение баллов за уход за родителями: если вы не уехали от престарелых родителей, вы получаете прибавку, а если выяснится, что покинули их, и родители бедствуют, — минус.

— Создаётся впечатление, что это некий морально-нравственный контроль. Это сознательная история или так сложилось уже после того, как ввели рейтингование?

— Абсолютно сознательная. Понимаете, ещё ни у кого нет опыта управления страной, где проживает 1,4 миллиарда человек. Они разные, не все образованные, более того, проблема современного китайского сознания в том, что оно очень быстро оказалось в другой среде. Грубо говоря, в 80–90-е годы люди жили в очень бедном Китае, и внезапно всё изменилось: китайцы разбогатели и получили такой объём информации о мире и возможностях, который никогда не получали. И каждый начинает по-своему ломаться под это.

Пару лет назад вирусным стал пост, в котором молодой китаец признался, что устал от вечного соревнования и хочет «просто лежать ровно». Сегодня уровень безработицы среди китайской молодёжи достигает 20%, в то время как в среднем этот уровень не превышает 4%.

И что сегодня делает молодёжь в Китае? Многие уходят в блогинг, и государство, безусловно, хочет контролировать эту сферу, но не через налоги, как у нас. Вопрос ставится иначе: вот эти ребята, которые занимаются клоунадой перед камерой, они же однажды повзрослеют, и мы передадим им управление страной — мы это понимаем? В итоге многие блоги были прикрыты, потому что они призывали «наплевать на государство» — не быть против него, а «лежать ровно».

И есть ещё один аспект, не очень понятный нам: в Китае нет религии в том значении, как она есть у нас и вообще на Западе. Никакого единого Бога Китай никогда не знал, и вот это понятие морального должностования как некоего должностования перед Богом, некоего ментора, который говорит вам, что вот так делать нельзя, — его нет, это нигде не прописано.

Конфуцианство — это традиция морально-этического воспитания, но это не религиозная причина. И если в семье вам чего-то не привили, то никакой религиозной практики, которая вас может тормозить, нет. Кто будет это делать? В данном случае государство через такие рычаги, как рейтингование.

ЧТО ВЫГОДНО КИТАЮ

— Алексей Александрович, некоторое время назад состоялся приезд Си Цзиньпина в Россию. Как нужно правильно считать подобные шаги со стороны Китая и на что следует обращать внимание?

— Обращать внимание нужно вот на что: Китай выработал очень чёткую политическую культуру, и она базируется на одном — нужно делать всё, что выгодно Китаю. И, если Си Цзиньпин куда-то приезжает, он это делает для того, чтобы это было выгодно Китаю.

Позиция китайских чиновников прекрасно характеризуется чьей-то очень удачной фразой: «Китай придерживается пророссийского нейтралитета». Там понимают, что, если они сейчас «присоединятся» к Западу, это, возможно, станет тактической торговой победой, но они снова будут частью другой политической и экономической системы.

Китай поднимался за счёт американских инвестиций, но несколько лет назад он решил сам активно действовать, развивая свою валюту, железнодорожные и морские перевозки, логистику, покупая порты по всему миру, то есть он стремился стать самостоятельным. И вдруг на тебе — он опять должен быть «хвостом западной собаки», как говорят китайцы. Поэтому, проигрывая сейчас в торговле, он выигрывает с точки зрения стратегии развития, и в этом смысле российские и китайские интересы целиком совпадают, потому что китайцы понимают, что однажды и против них могут быть применены такие же санкции, что там его никогда



не пустят в лидеры, он всегда будет — не по объёмам торговли, а по влиянию — страной номер два, а возможно, его ещё отбросят назад.

— Алексей Александрович, почему вы когда-то выбрали именно Китай как предмет своего интереса и изучения?

— Китайской философией я интересовался ещё в школе, хотя опубликованной китайской литературы почти не было. Мне было безумно интересно понять, как мыслили такие люди, как Конфуций, Лао-цзы. Я поступил в институт, которым сейчас руковожу, и открыл для себя, что Китай — это страна с другим мышлением и другими ценностями, с другими жизненными циклами, с удивительной устойчивостью.

Мы занимаемся страной, у которой самая протяжён-

ОБОЙТИСЬ БЕЗ КОНСУЛЬТАНТА МОЖНО — ПРОДЕРЖАТЬСЯ НЕВОЗМОЖНО

ная политическая традиция. Китайцы сегодня выглядят практически так же, как во времена Конфуция в V веке до н.э. И это не просто фигура речи: действительно есть роды, которые ведут свою историю на протяжении тысячелетий.

Кроме того, ты не можешь быть односторонним специалистом, нельзя сказать, что я литературовед и изучаю лишь то, что касается средневековых китайских романов, а современный Китай меня не интересует. И так же нельзя быть хорошим специалистом по современному Китаю, не зная древнего или средневекового китайского языка. Поэтому подготовка специалистов по Китаю занимает массу времени — нужно изучить огромное количество вещей.

— Вы, как никто кто другой знаете страну и самих китайцев. Какие их качества вам импонируют?

— Китайцы крайне напористы, если они чего-то хотят добиться, это всё та же история про тысячелетнюю конкуренцию. Мы в этом отношении слишком расслаблены, можем махнуть рукой, пусть оно как-то само... И что очень важно, они уважают не столько свою историю, сколько свою культуру. Где бы китаец ни проживал, он понимает, что он часть общего «тела» китайской нации. Такого, как, к сожалению, бывает у наших — «я уеду из России и забуду её как страшный сон» — этого в Китае не будет. Да и сам он не возражает, что уезжают, он понимает, что это не отщепенцы — это его культура пускает корни в других государствах. HR

МАКСИМ КРИВЕЛЕВИЧ

ДОЦЕНТ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
И МЕНЕДЖМЕНТА
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО
ФЕДЕРАЛЬНОГО
УНИВЕРСИТЕТА, КАНДИДАТ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК:

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ
ЭКОНОМИКА — ЭТО
НАУКА О ТОМ, КАК
ЛЮДИ ПЫТАЮТСЯ
ДУМАТЬ И ПОЧЕМУ
ЭТО У НИХ ТАК ПЛОХО
ПОЛУЧАЕТСЯ

КАК ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ
ЭКОНОМИКА СВЯЗАНА
С УДАЧНЫМ БРАКОМ
ПОЧЕМУ ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ
ГЛУПОСТЬ —
ВО МНОГОМ ОТГЛОСОК
ТЫСЯЧЕЛЕТНЕЙ
ЭВОЛЮЦИИ
И ТОЧНО НЕ ПОВОД ДЛЯ
ПЕРЕЖИВАНИЙ —
ОБ ЭТОМ ЖУРНАЛУ
«HR-ПАРТНЕР» РАССКАЗАЛ
МАКСИМ КРИВЕЛЕВИЧ,
БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ,
ПРИГЛАШЁННЫЙ СПИКЕР
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД.



НЕ ЗЛОДЕЯНИЕ, А НЕРАЦИОНАЛЬНОСТЬ

— Максим, начать предлагаю с основ, с самого термина «поведенческая экономика». Как его определяет строгая наука? И, может быть, у вас есть своё определение, сформированное за годы преподавания?

— Поведенческая экономика непосредственно связана с когнитивистикой: каким образом люди думают, как принимают решения и какие при этом бывают сбои. Собственно, все самые значительные события в мире — конфликты, революции, биржевая эйфория, массовая паника — это всё предмет изучения поведенческой экономики.

Если уходить в менее книжное определение, то для меня поведенческая экономика — это наука о том, как люди пытаются думать и почему это у них так плохо получается.

— И почему же это так плохо получается?

— Эволюционный механизм развивался в течение длительного времени в условиях, которые очень отличаются от сегодняшних, поэтому нельзя сказать, что те ошибки, которые люди допускают, связаны с их глупостью. Часто их ошибки — это не глупость, а вполне правильное решение, просто для другой ситуации. Можно провести такую аналогию: современный человек, когда совершает ошибку, связанную с деньгами, ведет себя, как тот, кто очень правильно оделся по меркам августа, но только вышел на улицу в феврале.

Здесь мы очень чётко понимаем, что мышеловка ловит мышей постольку, поскольку она настроена на образ их мыслей. И точно так же современная финансовая система настроена на базовый сценарий поведения человека таким образом, чтобы не оставить ему шанса на то, чтобы он не расстался со своими деньгами.

— Вы считаете подобное сразу. Как вам живётся с таким умением?

— Вы даже не представляете всю глубину проблемы. Дело в том, что я пришёл в поведенческую экономику с финансового рынка, но что ещё важнее, являюсь специалистом по составлению контрактов, а значит, прекрасно понимаю, когда меня хотят обмануть, будь то финансы, контракты или очередная глупость со стороны чиновников. Поэтому, конечно, с этими знаниями жить бывает грустно, но без них жить было бы тяжелее.

С другой стороны, поведенческая экономика учит тому, что большая часть того, что мы воспринимаем как злодеяние, на самом деле — не злодеяние, а нерациональность: не нужно объяснять злодейством то, что проще объясняется глупостью. А зна-

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА НАПОЛНЯЕТ ЧЕЛОВЕКА ЭКЗИСТЕНЦИОНАЛЬНОЙ ГРУСТЬЮ, НО ДАЁТ НАДЕЖДУ

чит, начинаешь легче относиться к человеческим несовершенствам и недостаткам, начинаешь ценить вещи, которые при первом взгляде кажутся ошибочными. Например, в поведенческой экономике есть так называемый эффект владения, известный ещё как endowment effect. Он отвечает за то, что человек привязывается к вещам и гораздо больше ценит какую-то знакомую вещь больше, чем новую.

Этот поразительный эффект отвечает за невосприятие людьми огромного количества выгодных предложений. Вы хотите предложить человеку отличный финансовый продукт, а он отказывается. У нас достаточно много людей, у которых есть значительные сбережения в десятки миллионов рублей (наследственная квартира, например), но они продолжают ходить на работу за 100 тысяч рублей в месяц. Если бы такой человек дал себе труд прочитать за два выходных, что такое государственные облигации, он мог бы получать вдвое больше своей зарплаты, просто вложив эти деньги.

И начинает накапливаться негодование: как же вы не видите свои возможности? Как же вы не хотите? Откуда в вас это? Сколько можно жить в плену этого эффекта? А потом ты вспоминаешь, что есть один феномен в человеческой жизни, который закреплён исключительно на эффекте владения, и он же полностью искупает своё существование для всех цивилизаций. Угадайте, что это за феномен.

— Так с ходу и не скажу...

— Ну да, быстро не догадаешься. Это человеческий брак, который держится исключительно на эффекте владения. Мужчина просыпается каждое утро и вместо того, чтобы задать себе вопрос, какая женщина будет лучше для него на сегодняшний день, он поворачивается к жене, с которой живёт 30 лет, и говорит: «Дорогая, доброе утро!» Предпочтение вот этой женщины из миллиарда остальных связано исключительно с эффектом владения — со временем нам вещи, люди и домашние животные становятся родными, и эта женщина, с которой он прожил 30 лет, он действительно её любит.

Ещё один очень важный экономический феномен — это боязнь убытка, или loss aversion, именно он спасает людей от самых разных неприятностей. Мы действительно очень боимся убытка и, как правило, нас это крайне подводит. Знаете, с чем можно сравнить? Когда ребёнок разбил банку варенья, и вместо того, чтобы быстро прибежать к взрослому и сообщить об этом, минимизировав ущерб, он пытается всё это спрятать, то есть он настолько не хочет сознаться себе и окружающим, что он что-то натворил, что готов принять на себя бремя много худших последствий.

Конечно, это патология, но естественная и эволюционно обоснованная, потому что те, кто поступал иначе, не давали потомства,

поэтому каждый раз, когда мы хотим подумать: «Люди, ну как можно быть такими недалёкими?..» О нет! Такими они выглядят с точки зрения последних 15 минут, а вот предшествующие 10 тысяч лет эволюции научили, что в долгосрочной перспективе именно такое поведение является единственно правильным.

Поэтому, с одной стороны, поведенческая экономика наполняет человека экзистенциальной грустью, с другой стороны, она даёт надежду.

МРАЧНАЯ НАУКА

— Максим, а где в поведенческой экономике начинается чистая психология?

— Знаете, однажды я неожиданно понял очень интересную вещь: я очень уважаю психологию, но наукой больше не считаю — я считаю её искусством.

Поясню разницу. Экономический эксперимент воспроизводим практически в любом месте и времени, а вот психологические эксперименты имеют очень низкую воспроизводимость.

Пример. Вы взяли щёлочь и кислоту, смешали, и то же самое сделал какой-то человек в Бразилии, Китае или Англии, днём или ночью — у всех получится одинаковое количество осадка и газа. А вот когда вы возьмёте скрипку, потом это сделаю я и случайно пойманный в Бразилии человек — у каждого из нас получатся совершенно разные мелодии, и это уже про искусство.

Да, психология — это грандиозно, но это искусство, и оно зависит от того учёного или философа, который им занимается. Нельзя говорить, что что-то лучше, а что-то хуже, ведь нельзя сравнивать музыку и химию. Пусть то и другое процветает.

— Вам принадлежат слова о том, что экономика — наука, помогающая принимать правильные решения. Но тогда, усиливая такое определение, получается, что без поведенческой экономики вообще невозможно принять то самое правильное решение? — Если вы безразличны к последствиям своих решений, их можно не продумывать. До этого момен-

та в словосочетании «поведенческая экономика» мы говорили про прилагательное, а сейчас нужно сказать про существительное. Дело в том, что Аристотель, который придумал определение экономики и задал её как учение о том, как использовать заведомо ограниченные ресурсы, удовлетворяя постоянно растущие потребности, стал прародителем идеи об экономике как о мрачной науке. Это действительно очень мрачная наука: и ресурсы ограничены, и потребности бесконечны, плюс мы живём в мире постоянно убывающей эффективности, то есть любое изменение модели уменьшает её эффективность. Как только мы говорим, что хотим купить платье (первое попавшееся), то это простая задача с низкими альтернативными издержками, то есть её можно решить быстро и не затратно в плане ресурсов. Но когда мы говорим, что хотим купить платье определённого размера — выбор становится меньше, добавим ещё цвет, состав ткани — он ещё более сократится, а издержки (временные, финансовые и другие) возрастут.

Это наша жизнь, поэтому к принятию решений нужно приходить осмысленно — и за это отвечает поведенческая экономика. Но нужно чётко понимать, что собственно принятие правильных решений не является гарантией надлежащего результата — за это отвечает экономика.

Самая большая проблема в том, что поведенческая экономика учит человека, как поступать разумно и надеяться на благоприятный исход, но разумность наших поступков не является гарантией благоприятного исхода, она только увеличивает его вероятность.

— Вы учите столь правильным вещам своих студентов — как можно отследить КПД вашей работы?

— Замерить можно самым простым способом — мои выпускники руководят филиалами крупных банков в Лондоне, Сингапуре, Шанхае, на Дальнем Востоке. Практически все они счастливы в браке и в карьере, и я даже не могу сказать, что здесь является доминирующим, потому что, если вы выработаете некое рациональное отношение к принятию решений, вы становитесь гораздо более привлекательны как супруг, как работник и как деловой человек.

— Я понимаю, что рациональность в браке решает очень многое, но я точно никогда столь практично и осознанно не подходила к этому.

— Вы думаете, как персонаж Мольера, который говорил: «Я всё время писал прозу и не знал, что это проза». Принимая правильные решения, вы просто не классифицировали их, не анализировали. Это же эволюционный механизм, мы не говорим: «Я не буду хватать руками чайник, потому что температура его внешней поверхности — 126 градусов, а теплопроводность моей кожи вот такая-то, и я получу ожог». Такие вещи проигрываются автоматически. Тем не менее, практика — критерий истины, то есть если у вас получается общение с детьми, с коллегами и со многими другими людьми, это значит, что вы способны, не осознавая правильность технологии общения, выстроить ситуацию таким образом, когда каждый получает некоторые преимущества.

К ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ГРАМОТНОСТИ — С НУЛЕВОГО ШАГА

— Максим, а как вы считаете, надо ли преподавать поведенческую экономику в школе? Нужен ли детям такой обязательный предмет?

— Нет, и вот почему: человек должен быть готов. Дети в старшем школь-

ПОВЕДЕНЧЕСКУЮ ЭКОНОМИКУ

НЕВОЗМОЖНО ПОНЯТЬ,
ПОКА ТЫ НЕ ПОНАСТУПАЛ
НА ГРАБЛИ

В ЭКОНОМИКЕ КАЖДАЯ СДЕЛКА ВЫГОДНА ОБЕИМ СТОРОНАМ ДАЖЕ ТОГДА, КОГДА ОНА НЕСПРАВЕДЛИВА

ном возрасте могут продемонстрировать довольно здравый подход к мышлению и способность понимать какие-то абстрактные концепции. Однако для восприятия поведенческой экономики человеку нужно нечто большее, чем просто способность думать — ему нужен жизненный опыт, потому что поведенческая экономика — это очень экспериментальная наука, её невозможно понять, пока ты не понаступал на грабли.

Знаете, на что это похоже? Почти все советские граждане учили английский язык в школе и выходили из неё с твёрдым знанием того, что London is the capital of Great Britain. А потом те, кому посчастливилось пожить за границей, вдруг осознали, что то, что они раньше учили девять лет в школе, теперь они могут выучить за девять месяцев. Стали ли они умнее? Нет, конечно, им некогда учиться, да и мозг отвык думать, а еще у взрослых 100 проблем плюс ипотека, но наличие жизненного опыта позволяет выстраивать логические цепочки, формировать нейронные связи более эффективно.

Точно так же с поведенческой экономикой: я считаю, что каждый взрослый человек, который желает самореализоваться, должен уделить ей время, но вот школьники к этому не готовы.

— Кстати, в школе у дочери есть финансовая грамотность. Попробуйте не знаю, но недавно им рассказали, например, кто такие иждивенцы.

— Вау! Я горячий противник большинства программ финансовой грамотности, потому что есть такая знаменитая приморская поговорка о том, что джип — это автомобиль, который застрянет там, куда остальные не доедут. Так вот, для того, чтобы не наделать по-настоящему глупых ошибок, нужно обладать некоторым уровнем финансовой грамотности. Ребёнок ещё ничего не знает, и для него единственный способ потерять деньги — это физически потерять мешок с деньгами. А вот человек, который мало-мальски в чём-то подобном разбирается, но именно что мало-мальски, вот он уже может таких дров наломать... Поэтому я всегда призываю к очень, очень, очень осторожному отношению к финансовой грамотности, потому что этим должны заниматься профессионалы и с тем же подходом, что и врачи — не навреди.

В этом отношении, если мы можем позволить такую аналогию, она подобна сексуальному воспита-

нию: вообще детям об этом совсем не рассказывать нельзя, но если рассказать им об этом неправильно, то можно нажить проблем, которые детёныш будет до 30 лет разгребать.

— А с чего начать путь к экономической осознанности и грамотности? Какими должны быть первые шаги?

— Я предлагаю начать даже не с первого шага, а с нулевого, он буквально как утренняя зарядка, причём именно по этой причине всегда и игнорируется. И так. Есть компьютер — завели экселевский файл, нет компьютера — завели табличку на бумаге, а дальше — доходы и расходы по категориям и времени. Строчки — дни, столбцы — категории: ЖКХ, продукты, развлечения, транспорт, отдых... И также столбцы доходов — зарплата, премии, продажа редиски с собственного огорода... Потому что только человек, привыкший вести учёт доходов и расходов, способен продвинуться дальше. Человек, который не знает, как он зарабатывает деньги и на что тратит, какие механизмы и инструменты ни давай, он не сможет их применить.

Мы живём в мире, где нас окружает огромное количество недоступной информации. Мы постоянно слышим об инфляции: «Раньше я мог купить три килограмма еды, сейчас — один, а инфляция — всего 4%!» Правильно, дружище, какое отношение к тебе имеет их инфляция — она у тебя своя!

Наивно полагать, что существует общий рост цен для всех. У людей с различной продуктовой корзиной не только не совпадёт темп роста цен, но и месяцы, когда это происходит наиболее заметно, потому что чёрная икра и «Доширак» растут в цене не одинаково и не одновременно.

Поэтому каждый человек должен осознать, что не существует роста благосостояния у всей страны в целом — существует перераспределение доходов.

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА ОБЪЯСНЯЕТ ЛЮБЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЯВЛЕНИЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ

ПСИХОЛОГИИ

ПОВЕДЕНЧЕСКИХ
МЕХАНИЗМОВ

РАЦИОНАЛЬНОСТИ /
ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ



Последние 15 лет поведенческая экономика выгрызает себе всё более глубокую нишу внутри экономических наук. Раньше экономика была ответвлением математики, потому что всем казалось, что экономические агенты действуют логично. Если мы чего-то не понимаем, значит, мы не все цифры собрали, то есть нужно накопить много цифр, сложить их все в компьютер — и сразу всё будет понятно и хорошо. Но оказалось, что это не так, потому что люди иррациональны, а экономика прежде всего — это наука о человеческом поведении.

Когда дело касается экономики, это, как правило, смена парадигм сотрудничества, потому что в экономике каждая сделка выгодна обеим сторонам даже тогда, когда она несправедлива. Возьмём классический пример сделки, которая предельно выгодна, но при этом совершенно несправедлива. Возвращается человек домой, в тёмной подворотне его встречает другой человек с пистолетом и словами: «Кошелёк или жизнь!» Вот она, сделка. Выгодна ли эта сделка? Господи, конечно, выгодна! Ценой какого-то кошелька, где лежит сумма расходов на пару дней и карточки, которые ты ещё успеешь заблокировать, ты покупаешь себе жизнь и здоровье. Это же одна из самых выгодных сделок в мире, но при этом она совершенно несправедлива, и вы, понятно, не хотите её совершать: каждый из нас готов очень дорого заплатить за возможность не совершать таких сделок.

НОРМАЛЬНОСТЬ ГЛУПОСТИ

— Читая публикации о поведенческой экономике, попалась любопытная фраза о том, что эта наука исследует границы рациональности. Как вы считаете, какие они, эти границы, и как они формируются? Вот глупость человеческая, как известно, границ не имеет...

— Безграничность глупости — это аксиома, и наука не может это доказать. Но опять же, глупость безгранична только потому, что это эволюционный механизм, это не вина людей — это постепенная адаптация к изменяющимся условиям. Представьте, какой адаптационный механизм сформировался за десятки тысяч лет: мы накопили такой запас глупости, который, понятно, за 15 поколений не изживёшь, поэтому да, глупость безгранична, но это нормально.

Что же касается границ рациональности, это один из столпов поведенческой экономики, но он менее трагичен, чем кажется, потому что он звучит примерно так: человек иррационален, но стремится к рациональности. Да, он не может мыслить рационально, но он старается рационализировать своё мышление. К примеру, в древности у людей представление об электрических цепях было крайне поверхностным, поэтому, когда ударяла молния, они начинали себе воображать что-то оккультное для рационализации этого явления. Было ли это правильно? Нет, не было. Но это было полезным, потому что они переставали хвататься за бронзовые щиты во время грозы.

Теория рефлексивности говорит о том, что сознание и реальность являются рекурсивными функциями, то есть одно — функция от другого. А потому даже не очень важно, насколько неправильно мы для себя объясняем ситуацию, до тех пор, пока наше объяснение помогает. Пример. Если мы не берём людей, которые занимаются физикой много и с удовольствием, то концепция электричества человечеству практически неизвестна. Вот что там на самом деле между розеткой и электростанцией бегаёт? Но правда жизни в том, что для того, чтобы вкрутить лампочку или установить розетку в стену, упрощённого представления об электрическом токе достаточно.



Обучение на программе «Корпоративный MBA» Университета РЖД

— Максим, а вы позволяете себе наблюдать за людьми? Что-то вроде: «Друзья, ну сколько можно?! Столько об этом было говорено, а вы продолжаете!»

— Да, у меня для этих целей есть биржа. Ни один театр, ни один цирк не даст такого накала страстей и такой натуральной игры актёров, как биржа. Все человеческие предрассудки, все страсти — это всё, что называется, on display — не оторваться.

— А в реальной жизни? К вам приходят за советом люди?

— Ко мне приходят заказывать бизнес-планы под свои проекты. И я благодарен судьбе за то, что у меня есть этот бизнес, дело даже не в зарплате.

В этой работе я постоянно сталкиваюсь с проявлениями поведенческой экономики. Пример, который очень люблю. Пришли ко мне очень крупные бизнесмены с проектом по строительству большого рыбоперерабатывающего завода. Смотрим их планы, в том числе по штату, и вдруг у меня возникает вопрос: «А вот эти 2 гектара очень грязного производства вы будете сами убирать? У вас нет уборщицы в штатном расписании». Предлагают написать парочку — тогда я прошу меня познакомиться с тем человеком, который сможет в одиночку убрать 2 гектара завода, потому что у людей бывают отпуска и больничные, а значит, кто-то из уборщиков неизбежно останется один. Решили посчитать заново, вышло 16 человек, 2 смены по 8.

И мы снова возвращаемся вот к чему: ко мне обратились люди, хорошо знающие свой бизнес, но почему-то они не вспомнили про уборщицу. Это классический пример из учебника по поведенческой экономике: память — это эмоционально окрашенный механизм, вы никогда не забудете главного бухгалтера, юриста, инженера и электрика, потому что все эти люди вам ежедневно досаждают. А вот уборщики, охрана — они вроде как есть, а вроде как и нет. Самый «забываемый» на моей практике — кадровик: никто не забывает бухгалтера, все забывают кадровика. За кадровые нарушения никто вас не накажет, а за бухгалтерские — всегда прилетает первому руководителю. HR

КНИЖНЫЙ КЛУБ

Видеоинтервью с авторами книг

Евгений Черешнев
«Форма жизни № 4»

Максим Киселев

«Ментальные привычки критически мыслящего человека»

Никита Непряхин
«Я манипулирую тобой»

Дмитрий Сендеров
«Великая рекламная революция»

Олег Замышляев
«Матрица перемен. Как повысить эффективность изменений в компании»

Лариса и Борис Лapidус
«Железнодорожный транспорт: философия будущего»

КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
РЖД

знания
экспресс

Все выпуски смотрите на сайте университета



ВЫБОР ЭКСПЕРТОВ

СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТОВ ЖУРНАЛА – ЭТО СВОЕГО РОДА НАВИГАТОР В ВЫБОРЕ СЛЕДУЮЩЕЙ КНИГИ ДЛЯ ЧТЕНИЯ. ДАЛЬШЕ – ВЫБОР ЗА ВАМИ.



«ПАРАДОКСЫ ГЕНИЕВ»

Автор
Михаил
Казиник

Сергей БЕЛЯЕВ, начальник методического отдела Корпоративного университета РЖД:

— Книга, которую могу смело рекомендовать для прочтения — это «Парадоксы гениев» Михаила Казиника. Если вы хотите совершенно новым взглядом посмотреть на известные всем произведения литературы, на всё то, что казалось таким неинтересным и предсказуемым в школе, эта книга точно для вас. Самый простой пример: «Сказка о рыбаке и рыбке» Александра Сергеевича Пушкина, которую мы всегда считали обычной сказкой о жадной старухе, на проверку оказывается историей о большой и преданной любви. И таких открытий будет очень много: Гоголь, Пастернак, Вяземский — их произведения вы откроете для себя заново.

У Михаила Казиника свой взгляд на то, как и чему нужно учить детей, чтобы не убить в них гениальность, которая, по его мнению, в детстве присуща всем. Он рассказывает истории жизни и творчества Баха, Брамса, Чайковского, Моцарта и многих других, благодаря чему классическая музыка становится и ближе, и понятнее, и ещё совершеннее.

Пожалуй, самым удивительным ощущением после прочтения этой книги является то, что, будучи взрослым человеком с устоявшимися взглядами и представлениями, вы словно обнуляете расхожие истины и смотрите на известные вещи глазами ребёнка, познающего мир.

Максим КРИВЕЛЕВИЧ, кандидат экономических наук, бизнес-консультант:

— «Плоский мир» Терри Пратчетта, на мой взгляд, — это абсолютная классика, обладающая несколькими ингредиентами успеха. Первый — это баланс: книги написаны в жанре фантастического реализма, но они очень добрые, здесь нет «кишок на деревьях», которые мы встречаем, например, в «Песни льда и пламени» Джорджа Мартина.

Второй ингредиент успеха состоит в том, что персонажи правдоподобны — интриганы интригуют, супруги ссорятся. Терри Пратчетт очень хорошо прописал становление большого количества институтов: газетного и банковского дела, железных дорог, почтовой службы, кинематографа. И всё это очень сжато, очень «архивированно».

Ещё один нюанс, который привлекает в его книгах, это язык: каждые две страницы ты встречаешь какой-то афоризм, который хочешь цитировать годами, как только выдастся подходящий случай. Особенное удовольствие — читать книги в подлиннике, но даже в переводе можно понять и почувствовать игру слов и смыслов и такое по-настоящему гроссмейстерское остроумие автора.



«ПЛОСКИЙ МИР»

Автор
Терри Пратчетт



QR-код для перехода
в мобильную библиотеку
Корпоративного
университета РЖД



«ВОСПОМИНАНИЯ О ПРОШЛОМ ЗЕМЛИ»

Автор
Лю Цысинь

Юрий ШАТРОВ, партнёр, руководитель практики «Цифровая оценка ЭКОПСИ»:

— Из всей художественной литературы мой любимый жанр — это научная фантастика. В детстве я зачитывался книгами Стругацких, Азимова, Фрэнка Герберта. Из современной научной фантастики самыми интересными мне кажутся произведения китайского автора **Лю Цысиня**. И самым известным — а для меня и запоминающимся — остаётся его цикл романов «Воспоминания о прошлом Земли».

Первый роман цикла — «Задача трёх тел» — начинается с того, что исследовательница отправляет в космос сигнал о нашем местоположении. Вскоре сигнал подхватывает цивилизация, находящаяся на краю гибели, и теперь пришельцы летят сквозь космос, чтобы захватить Землю. Время их полёта составляет 400 лет, что даёт человечеству возможность подготовиться и разобраться в своих противоречиях. Или не разобраться.

Для меня этот цикл романов про опасность, которая связана с поиском внеземной жизни. Лично я уверен, что внеземной разум, подобный нашему, существует. И так же уверен, что нам с ним лучше пока не контактировать. Ещё одна идея этого книжного цикла в том, что мощная технология в руках злонамеренных или некомпетентных людей может нанести много вреда, поэтому нужны меры контроля и сдерживания. И если уж опасность неизбежна, то перед её лицом нельзя проявлять малодушие и принимать полумеры, а нужно идти до конца.



Издание: журнал «HR-ПАРТНЕР. Время. Вызовы. Решения» #1 (9) 2023

Учредитель: АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД»

Адрес учредителя: 142172, Российская Федерация, г. Москва, г. Щербинка, Бутовский тупик, д.1а.

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

Адрес редакции: 107078, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 48.
E-mail: 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, М.Е. Воронцова

Подписано в печать: 11.09.2023
Тираж: 2000 экз. Свободная цена.

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

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

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

Отпечатано: ООО «Ультрафиолет», г. Москва, Андроновское ш., д. 24А, стр. 1А

В журнале использованы фотоматериалы пресс-служб компаний, личные архивы спикеров

“

**ЧТОБЫ ДАТЬ
УЧЕНИКУ ИСКОРКУ
ЗНАНИЙ,
УЧИТЕЛЮ НАДО
ВПИТАТЬ
ЦЕЛОЕ МОРЕ СВЕТА**

Василий Сухомлинский,
советский педагог



Все выпуски журнала можно прочитать
на сайте Корпоративного университета РЖД