

# СЕРГЕЙ САРАТОВ

НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОАО «РЖД»:

НАХОДИТЬ ВРЕМЯ  
НА ОБУЧЕНИЕ  
И РАЗВИТИЕ

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## МОТИВАЦИЯ К РАЗВИТИЮ

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

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



Омский государственный университет путей сообщения

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

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

**— Результат оценки — что он даёт работнику?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ **ВОВЛЕЧЁН** В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ СВОИХ ПОДЧИНЁННЫХ

### ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

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

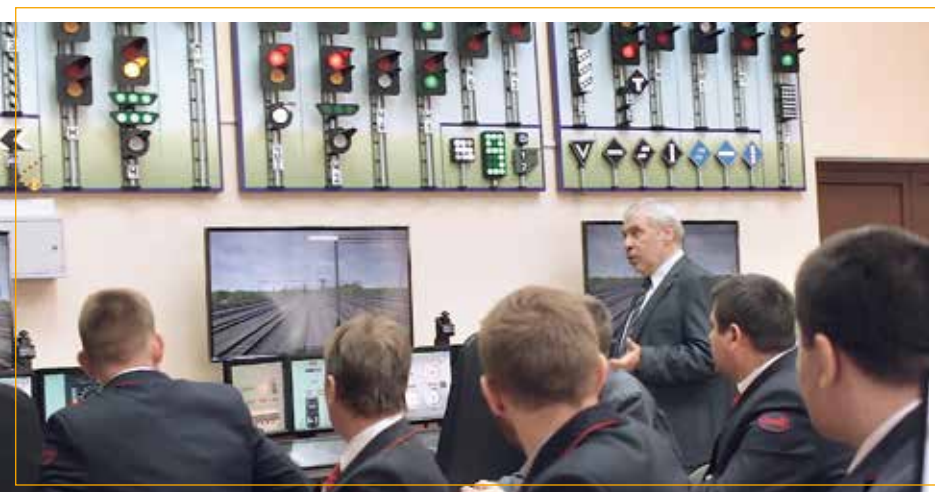
— Есть целый комплекс проектов, направленный на развитие именно этого блока компетенций, в первую очередь это «Час знаний», профессиональное наставничество и чемпионаты профмастерства.

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

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

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

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



Пресненское подразделение Московского учебного центра профессиональных квалификаций

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

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

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

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

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

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

## ОЦЕНКА – ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТНИКУ УВИДЕТЬ СВОИ ЗОНЫ РАЗВИТИЯ



Томский техникум железнодорожного транспорта

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

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

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

### КУЛЬТУРА И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ САМОРАЗВИТИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



РЖД-класс в школе № 54 в Санкт-Петербурге

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

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

**РАБОТА С БУДУЩИМ**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

\* Подробнее о Программе читайте на стр. 30

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

## ВАЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОКАЗЫВАЕТ СОБСТВЕННЫМ ПРИМЕРОМ

«Знания.live»

93

мастер-класса

9 тыс.

слушателей  
приняли онлайн-участие

> 105 тыс.

просмотров мастер-классов в СДО

## Система дистанционного обучения РЖД

> 1 тыс.

материалов

20

тематических направлений

> 750

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