

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД:

РАЦИОНАЛЬНЫЙ БАЛАНС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗНАНИЙ



Слушатели университета изучают технологию погрузки угля в Кузбассе

Ключевой фактор успеха современного корпоративного университета — способность меняться, реагируя на требования бизнес-среды и технологий. Сегодня таким требованием является обеспечение баланса программ повышения уровня профессиональных знаний и развития управленческих компетенций. Как эту задачу решает Корпоративный университет РЖД — в нашем материале.

На этапе создания Корпоративного университета РЖД, почти 15 лет назад, в качестве его ключевой цели было определено развитие управленческих и лидерских качеств руководителей. Но время шло, задачи и запросы производства, технологий и бизнеса менялись, поэтому несколько лет назад образовательный портфель университета стал прирастать программами, в содержании которых представлены не только управленческие, но и профессиональные компетенции.

Стартом этой работы в 2020 году стал комплекс программ под общим названием «Функциональный менеджмент». В них 30% — универсальные управленческие знания, а 70% — связаны с профессиональной спецификой той или иной вертикали железнодорожного транспорта: управление движением, инфраструктура, тяга, логистика, строительный комплекс, информационные технологии, экономика и финансы.

Это был лишь первый шаг команды Корпоративного университета РЖД в сторону профессиональной тематики, на котором, безусловно, нельзя останавливаться — технологии столь динамично развиваются, а значит, необходимы новые образовательные проекты в этой сфере.

Встречные стажировки: обмен опытом в масштабах сети

Для железнодорожной отрасли всегда важны преемственность и традиции, здесь всегда с особым вниманием относятся к обучению своих работников, а принцип обмена опытом, изучения передовых практик является одним из ключевых.

«Мы решили дать новый импульс этой традиции, разработав программы встречных стажировок руководителей, — говорит **Роман БАСКИН, директор Корпоративного университета РЖД**. — Ещё до того, как этот проект стартовал, у нас уже был большой опыт организации международных технологических визитов, участники которых посетили десятки производственных объектов на железных дорогах разных странах. Но когда мы стали перестраивать свой образовательный процесс в условиях пандемии, мы посчитали интересным и важным тиражировать

УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА — В НЁМ ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ НЕ ТОЛЬКО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКИ, НО И ПАРТНЁРЫ, И КЛИЕНТЫ КОМПАНИИ

такую практику и внутри России, ведь сеть железных дорог простирается от Дальнего Востока до Калининграда, и есть огромное количество передовых предприятий и технологий, опыт которых должен тиражироваться и внедряться в масштабах сети. Именно такой подход позволяет сформировать единое видение построения эффективности работы железных дорог».

В конце 2022 года стартовал новый проект в области комплексного развития профессиональных компетенций — встречные стажировки управленческих команд железных дорог, в ходе которых руководители различных производственных вертикалей одной дороги в течение нескольких дней посещают железнодорожные объекты и производственные площадки другой дороги, знакомятся с особенностями технологического процесса.

Стажировки проходят очень динамично: за 4–5 дней их участники знакомятся с целым рядом предприятий железнодорожного транспорта, видят работу портов изнутри, посещают производственные площадки, заводы, месторождения, на которых так просто не оказаться, изучают «начинку» современных технологий. «За один день наши слушатели преодолевают огромные расстояния, всё начинается ранним утром и продолжается до позднего вечера, — добавляет Роман Баскин. — И, конечно, самое важное — это возможность общения, когда можно буквально на месте обсудить существующие технологические проблемы, посмотреть на них свежим взглядом и найти решение».

«По своей сути стажировки — это программы по изучению опыта и лучших технологических, производственных и управленческих практик, — уточняет **Андрей ШОБАНОВ, заместитель директора Корпоративного университета РЖД по учебно-методической работе**. — РЖД — географически распределённая компания, часто коммуникации происходят удалённо, что подчас мешает конструктивному поиску совместного решения той или иной задачи. И это тоже одна из причин появления такого образовательного проекта — в условиях нарастающих масштабов задач, а также в контексте развития Восточного полигона, дать возможность железнодорожникам





Слушатели университета в сталеплавильном цехе «Евраз»

объединиться, сформировать единое понимание технологий работы ключевых партнёров компании: промышленных предприятий и портов».

В первом, пилотном, этапе программы приняли участие команды двух железных дорог — Дальневосточной и Западно-Сибирской. Коллективы этих дорог, находясь в тысячах километрах друг от друга, решают одну транспортную задачу: на Западно-Сибирской магистрали грузопотоки зарождаются, а дальневосточники обеспечивают их «погашение» и передачу грузов партнёрам компании, морским портам.

«Таким образом мы выстраиваем программу по всей технологической цепочке от точек зарождения грузопотоков до точек их погашения и именно на тех направлениях, на которых сегодня сеть железных дорог испытывает наибольшую нагрузку, — добавляет Роман Баскин. — А детальное изучение этой цепочки позволяет её участникам посмотреть на свою работу глазами смежников, клиентов и партнёров».

Обратная связь участников программы и её результаты показали, что такой формат взаимодействия необходимо масштабировать, поэтому в 2023 году было принято решение: руководители припортовых железных дорог — Северо-Кавказской, Октябрьской, Калининградской — должны побывать в гостях друг у друга и обязательно на Западно-Сибирской магистрали, которая является генератором грузопотоков. Суммарно во всех стажировках приняли участие более 100 руководителей — заместители начальников дорог, руководители служб,

крупных предприятий всех вертикалей — движения, тяги, инфраструктуры, фирменного транспортного обслуживания. Причём каждый из них в определённый момент становился принимающей стороной, то есть полноценным участником команды организаторов стажировки.

Уникальность этого проекта ещё и в том, что в нём принимают участие не только железнодорожники, но и партнёры РЖД, заказчики транспортных услуг, грузоотправители и грузополучатели. А принцип «Одна парта — одна культура», сформулированный в Корпоративном университете ещё в 2017 году, позволяет интегрировать клиентов в подобные образовательные программы. В результате вместе с железнодорожниками «за одной партией» находятся металлурги, угольщики, портовики, то есть те, кто решает общие логистические задачи.

ВЫСТРАИВАЮТСЯ ЕДИНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ФОРМИРУЮТСЯ ИНЫЕ СХЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКАМИ И КЛИЕНТАМИ, А ТАКЖЕ МЕЖДУ САМИМИ ЖЕЛЕЗНЫМИ ДОРОГАМИ

«Выстраиваются единые технологии, формируются иные схемы взаимодействия между железнодорожниками и клиентами, а также между самими железными

дорогами, — комментирует такой подход Андрей Шобанов. — За одной партией сходятся разные управленческие культуры, как индивидуальные, так и коллективные, в результате, среди прочего, вырастает ценность решения, которое появляется на выходе».

Безусловно, каждая стажировка выстраивается в соответствии со своей методической логикой, ведь задача не просто приехать посмотреть: необходимо выстроить тематику встреч, определить объекты посещения, среди которых не только предприятия железнодорожной отрасли и промышленные предприятия, но и логистические объекты, терминалы, порты, инновационные компании других отраслей. При этом в финале каждой стажировки её участники подводят итоги, обмениваются идеями, которые они почерпнули у своих коллег, и теми сквозными технологическими решениями, которые можно внедрить в свою деятельность.

«Технологические стажировки позволяют обмениваться опытом, изучать инженерные решения коллег и после внедрять эффективные технологии на местах, — говорит **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — У руководителей железнодорожных предприятий и служб формируется комплексное понимание перевозочного процесса, роли и специфики участия каждой дороги в нём, достижений и узких мест в используемых технологиях. Формируется сеть деловых контактов как внутри компании, так и с основными партнёрами, что облегчает дальнейшую выработку эффективных решений и минимизацию проблемных вопросов».

Теория и практика для движущихся

Преимущество в разработке образовательных проектов Корпоративного университета РЖД, когда одна программа является своеобразной точкой отправления или частью другой, когда успешные разработки не ставятся на полку, а развиваются и дорабатываются дальше — это действительно тот подход, благодаря которому родился сложный, но интересный проект в области профессиональных знаний.

Речь о программе «Академия управления движением», открывшей новый этап в развитии инженерных, технологических знаний руководителей, реализации которой был посвящён практически весь 2023 год. Наряду с получением знаний её ключевой задачей является совершенствование системы подготовки кадрового резерва компании: её участники — это 30 прошедших специальный отбор перспективных начальников внеклассных железнодорожных станций и центров организации работы станций, являющиеся кандидатами в горизонте 10 лет на ключевые управленческие позиции в производственном блоке компании.



Евгений ВЕЙДЕ,
начальник
Дальневосточной
железнодорожной

Несмотря на большие расстояния, Дальневосточная и Западно-Сибирская железные дороги тесно связаны. Это единые технологии начала и окончания рейса. Участники стажировки увидели, как работают станции назначения составов, как формируется порожний рейс, который пойдёт в направлении Западно-Сибирской дороги, и какие с этим связаны трудности. Я очень рад, что благодаря стажировке удалось наладить контакт между железнодорожниками двух дорог, познакомиться со спецификой работы и теперь напрямую, через личное общение выстраивать технологии от начала рейса и до конца.



Александр ГРИЦАЙ,
начальник Западно-Сибирской железной
дороги:

При организации программы стажировки мы старались максимально познакомить коллег со спецификой работы магистрали, показать, как зарождается поток, который в дальнейшем пойдёт в их направлении. Сегодня фокус управленческих решений руководителя любого уровня должен быть направлен не только на внутридорожные вопросы — важно мыслить в масштабах всей сети. Польза встречных стажировок очевидна — они способствуют повышению уровня взаимодействия и выработке новых полезных идей, которые позволят компании двигаться дальше.

«Во многом именно опыт встречных стажировок руководителей железных дорог определил структуру этой программы, — делится Роман Баскин. — Я как инженер-движенец очень хорошо знаю, какие знания забываются, утрачиваются, когда проходит 5–10 лет после окончания вуза, но они, безусловно, остаются важны для более высоких должностей в управлении перевозочным процессом в масштабах всей сети».

Концепция обучения заключалась в решении нескольких ключевых образовательных задач: это и обновление фундаментальных инженерных знаний о теории управления движением поездов, и отработка практических навыков организации эксплуатационной работы на сетевом и дорожном уровне, и изучение опыта железнодорожных предприятий, и возможность увидеть специфику взаимодействия с крупными клиентами и партнёрами компании.

Программа включала шесть недельных тематических модулей, каждый из которых проводился в разных географических точках сети железных дорог: слушатели побывали в Москве, Новосибирске, Ерунаково, Новокузнецке, Владивостоке, Находке, Иркутске, Екатеринбурге, Верхней Пышме, Челябинске, Усть-Луге и Санкт-Петербурге. Кроме того, была и межмодульная работа над проектными идеями.

В партнёрстве с шестью железнодорожными вузами — РУТ (МИИТ), СГУПС, ДВГУПС, ИргУПС, УргУПС, ПГУПС — были отработаны 12 инженерных тем из арсенала «движенческой» науки, среди которых график движения и план формирования грузовых поездов, организация местной работы, полигонные технологии, управление тяговыми ресурсами и планирование «окон», техническое нормирование эксплуатационной работы, а также вопросы мультимодальных перевозок и пассажирская работа в агломерациях.

В практической части каждого модуля программы слушатели изучили особенности управления каждой из семи железных дорог, на которых проходило обучение. Разнообразие технологических условий было одним из определяющих критериев в построении географии программы. Кроме детального изучения на местах технологической работы диспетчерских центров управления



Посещение Владивостокского морского торгового порта

перевозками, станций, депо, слушатели познакомились с опытом коллег из внешнего контура: изучали технологии портов Находка, Восточный, Усть-Луга; посетили Талдинский угольный разрез, локомотивостроительные и локомотиворемонтные заводы, металлургический завод «ЕВРАЗ», Иркутский авиационный завод, диспетчерский центр Московского метрополитена и центр управления логистикой «Газпромнефть» и даже инновационный офис «Яндекс».

Для обучения движенцев были выбраны самые опытные и квалифицированные преподаватели шести отраслевых вузов — представители профильных факультетов и кафедр.

Сергей Кобзев, первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД», перед началом каждого модуля давал необходимые установки преподавателям с акцентом на наиболее значимые и актуальные знания в сфере управления перевозками.

Изучение теории шло вместе с реальной практикой: вузовские лекции в обязательном порядке дополнялись встречами с экспертами Центральной дирекции управления движением. Такой методический подход стал полезным не только для слушателей, но и для преподавателей.

Кроме работы с «движенческой» теорией и практикой, состоялась серия лекций и мастер-классов руководителей департаментов финансово-экономического и социально-кадрового блока РЖД, перед слушателями выступали начальники дорог и их заместители, заслуженные ветераны — легендарные руководители стальных магистралей. Вместе с представителями отраслевой науки железнодорожники обсуждали современные технологии в области виртуальной сцепки и интервального движения.

«В этой программе совпало всё: мотивированные кураторы, профессиональная и увлечённая команда Корпоративного университета РЖД, инициативные и открытые начальники магистралей и руководители принимающих станций, — отмечает Сергей Саратов. — По количеству регионов, вузов и объектов «Академия управления движением» стала, возможно, единственным в своем роде и уникальным по масштабу примером образовательного и промышленного туризма. Слушатели «Академии» — это кадровый резерв РЖД на ближайшие 7–10 лет, и я уверен, что программа задала каждому из них карьерную траекторию. Всех, кто прошёл обучение, мы будем держать в поле зрения».

Создание эталонных программ

Опыт реализации «Академии управления движением» стал очень полезным для перехода к следующему этапу — созданию в Корпоративном университете РЖД комплекса эталонных, типовых программ повышения профессиональной квалификации руководителей для их передачи железнодорожным вузам.

Действительно, после студенческой скамьи часть знаний неизбежно теряет свою яркость, устаревает, и их необходимо поддерживать в актуальном, «горячем состоянии». В этой важной задаче есть свои трудности. Так, с одной стороны, железнодорожный транспорт — это огромное множество профессий и направлений: инженерно-технологические, экономические, информационные, юридические. А с другой, железная дорога работает по единым правилам и технологиям, а значит, программы обучения должны обеспечить единство знаний всех аспектов перевозочного процесса. При этом содержание таких программ должно быть выверено, а качество учебного материала и педагогический уровень преподавателей — соответствовать тому опыту и знаниям, который есть у взрослых слушателей, за плечами которых профессиональный путь от молодого специалиста до руководителя.

Создание таких эталонных программ — задача, требующая комплексного подхода, и тренд на усиленное развитие профессиональных компетенций подтверждает это. Реализация этой масштабной задачи РЖД стоит перед Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» и Корпоративным университетом.



Сергей КОБЗЕВ,
первый заместитель
генерального директора
ОАО «РЖД»:

В сотрудничестве с Корпоративным университетом мы давно и успешно воспитываем для РЖД мотивированных, мыслящих руководителей. Но однажды пришло понимание, что программы лидерства не решают всех задач компании. Необходимо, чтобы управленцы были профессионалами, в полном объёме владеющими теорией и практикой решения производственных задач и процессов. Движенцы стали первыми, кто снова занял место за университетскими партами. И стало очевидно, как важно повторять пройденное спустя десятилетия после окончания вуза. Проектные работы слушателей «Академии управления движением» позволили наметить новые точки роста как для каждого руководителя, так и для блока в целом. Но главные итоги мы увидим в ближайшее время, когда наши выпускники начнут применять обновлённые знания на местах.



Михаил ГЛАЗКОВ,
заместитель
генерального директора
ОАО «РЖД» — начальник
Центральной дирекции
управления движением:

Идея «прокачать» профессиональные компетенции движенцев стала вызовом и для нас, и для Корпоративного университета РЖД. Сегодня можно уверенно говорить, что «Академия управления движением» состоялась. Масштаб реализации оказался глобальным.

«Для Российских железных дорог, в которых работает 900 тыс. человек, такие решения должны быть системными, охватывающими все уровни управления и все регионы, — уверен Сергей Саратов. — Так мы выстраивали систему развития управленческих компетенций, так мы подходим и к «переформатированию» работы с профессиональными компетенциями руководителей».





Олег ВАЛИНСКИЙ,
ректор Петербургского
государственного
университета
путей сообщения
им. Императора
Александра I:

Программа «Академия управления движением» полезна для руководителей, которые в дальнейшем будут непосредственно участвовать в процессах управления движением на железных дорогах, решать судьбу служб эксплуатации, отвечать за рентабельность. Не менее важной стала программа и для преподавателей вузов — она дала возможность повышать свой профессиональный уровень, общаться с руководителями ОАО «РЖД», получать необходимую информацию о бизнес-процессах, происходящих в компании, погружаться в производственную повестку. У такого сотрудничества взаимные интересы. Благодаря полученным знаниям наши преподаватели смогут актуализировать имеющиеся образовательные программы и методики для студентов с учётом запросов и требований ключевого работодателя.

Одно из ключевых решений уже найдено — это создание внутри Корпоративного университета РЖД центра компетенций по разработке типовых программ повышения квалификации в тесном сотрудничестве с производственными дирекциями компании и их реализация на площадках отраслевых вузов.

«Стать методологическим центром, в котором будут разрабатываться эталонные программы, учитывающие реальные запросы и потребности производственных вертикалей РЖД, соответствовать их актуальным задачам — вот цель создания нового центра, — поясняет Роман Баскин. — Содержание таких программ прежде всего должно формироваться и контролироваться дирекциями-заказчиками, то есть теми, кто непосредственно работает в том или ином технологическом процессе, кто знает все актуальные изменения. Сегодня железнодорожная отрасль развивается динамично, технологии

меняются каждый год, и нельзя позволить, чтобы программы проводились по стандартам и материалам прошлого десятилетия и даже пятилетия».

Готовые программы будут переданы в отраслевые вузы (по системе образовательной франшизы, как это работает с 2018 года по ряду управленческих программ) с соответствующей системой сертификации преподавателей, которые их будут реализовывать, и контролем качества обучения.

«Безусловно, разработка эталонных программ предполагает их постоянную актуализацию, контроль за реализацией и авторский надзор, — добавляет Андрей Шобанов. — Программы будут включать интерактивные форматы, групповые дискуссии, работу с кейсами, а их многомодульность позволит чередовать теоретические и практические знания, для чего, например, слушатели будут посещать передовые предприятия в регионе».

По словам **Артёма КОРОЛЯ, начальника Центра организации профессионального обучения руководителей Корпоративного университета РЖД**, уже сейчас совместно с Центральной дирекцией управления движением и Центральной дирекцией инфраструктуры разрабатываются две первые программы. «Безусловно, создание эталонных программ повышения квалификации руководителей РЖД требует глубочайшей проработки и экспертизы со стороны университета, — подчёркивает Артём Король. — Подход, заложенный в создание таких программ, — постоянное взаимодействие и актуализация запросов со стороны производственных вертикалей компании, — позволяет реализовать задуманное».

Учитывая задачи, стоящие перед железнодорожной отраслью, портфель образовательных программ, посвящённых профессиональным компетенциям, будет расширяться — это только начало работы в этом направлении, поэтому опыт, который сейчас приобретает Корпоративный университет РЖД, в дальнейшем будет тиражироваться на все ключевые производственные вертикали компании. Это же касается и других образовательных решений университета: программ обучения в области цифровой трансформации, охраны труда, безопасности движения поездов и многих, многих других — каждая из них получит своё необходимое развитие.

«Таким производственным компаниям как РЖД всегда нужны высококлассные инженеры, профессионалы своего дела, — резюмирует Сергей Саратов. — Мы работаем в тесной связке с нашими отраслевыми вузами, но сегодня, учитывая скорости появления новых технологий, необходима постоянная актуализация и развитие инженерных знаний. Именно эта задача является одной из ключевых и для социально-кадрового блока компании, и для Корпоративного университета РЖД на ближайшие годы». 📖

СООБЩЕСТВО МОЛОДЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: МОЛОДЁЖНЫЙ ТОП-РЕЗЕРВ

Сформировать кадровый резерв из высокопотенциальных молодых руководителей-производственников — такова задача проекта «Команда будущего. Молодые руководители». «Движенцы, локомотивчики, инфраструктурный блок и другие — в фокусе программы ребята в возрасте до 35 лет, уже занимающие руководящие посты, — рассказывает **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Наша задача — подготовить, образно выражаясь, «скамейку запасных», тех, кого можно рассматривать на ключевые позиции в компании в горизонте 5–10 лет».

Сегодня в проекте 52 человека, все они прошли жесточайший отбор: достаточно сказать, что изначально для участия в проекте рассматривались 1,5 тыс. человек со всей сети дорог.

На протяжении всего 2023 года они проходили обучение по четырём направлениям:

- **Инструменты личной эффективности:** современные методики и практики в области регулярного менеджмента, тайм-менеджмента, работы с информацией и принятия решений.
- **Эффективная коммуникация:** публичные выступления, работа с возражениями и аргументацией, навыки ведения переговоров, инструменты влияния и убеждения.
- **Реалии РЖД:** актуальная повестка работы холдинга, новые технологии и ключевые задачи. Что уникально: в рамках этого тематического блока со слушателями программы встречались руководители компании — Сергей Кобзев, первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД», а также заместители главы РЖД: Дмитрий Шаханов, Михаил Глазков, Иван Колесников. С начинающими руководителями они делились своим опытом, профессиональным и жизненным.
- **Горизонты интереса:** лекции и мастер-классы людей из мира спорта, науки, культуры и искусства.

«Неотъемлемая часть нашей совместной работы в этом проекте — это рефлексия после каждого учебного модуля, — говорит **Сергей ДВАДЦАТОВ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» и один из кураторов программы**. — Конечно, мы видим, как меняются ребята и масштаб их взгляда, но, знаете, на старте проекта с каждым из них мы записали видео: зафиксировали отправную точку, сформулировали ожидания. Года через два мы вместе эти видео посмотрим и сравним, оценим, что получилось, как они изменились в личностном и профессиональном плане».

РАБОТА С МОЛОДЫМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ РАЗЛИЧНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ — ОДИН ИЗ НАШИХ ПРИОРИТЕТОВ

Учебная программа 2024 года актуализируется, но уже известно, что она будет максимально практикоориентированной. «С самого начала мы исходили из того, что будем не только развивать наших молодых руководителей, но и «встраивать» их в проекты, именно проектная работа — защита и реализация — запланирована на 2024 год, — продолжает Сергей Саратов. — Такая целенаправленная работа с молодыми руководителями различных функциональных направлений — один из наших приоритетов. Это важно не только в контексте работы на будущее, но и в текущий момент, ведь уже сегодня они на местах транслируют актуальные ценности компании, являются их проводниками».

«Данная программа уникальна как по составу участников, так и по наполнению, — добавляет **Мария САВИНА, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД», куратор программы**. — Все ребята очень замотивированы на собственное развитие и рост. Они с живым интересом и любознательностью учились у преподавателей, тренеров, кураторов и друг у друга. С одной стороны, мы хотели дать им знания из самых востребованных и при этом очень разносторонних сфер жизни, с другой — нам было важно сплотить их как единую команду, как полноценное, «живое» сообщество, поэтому в рамках обучения было много командообразующих и групповых форматов, благодаря которым участники лучше узнали друг друга, а в группах появились доверие и взаимовыручка. Спустя год реализации программы я с уверенностью могу сказать, что это действительно заинтересованные молодые люди, которые готовы проявлять себя и которых можно и нужно привлекать к серьёзным проектным задачам». 📖