

**A. В. ИВАНОВА**

Заместитель директора по специальным проектам Корпоративного университета Московского транспорта

A. V. IVANOVA

Deputy Director for Special Projects of Moscow Transport Corporate University

**Н. А. РАФЕЙЧИК**

Начальник управления комплексных практико-ориентированных образовательных программ Университета Правительства Москвы

N. A. RAFEICHIK

Head of Comprehensive Practice-oriented Educational Programs
Department of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Развитие управленцев Московского транспорта: программа профессиональной переподготовки

Professional Development of Moscow Transport Specialists: Program of Professional Retraining

В Москве реализуются транспортные проекты колоссального масштаба и сложности. Для управления скоростными процессами нужны лучшие профессионалы, разбирающиеся в особенностях транспортной системы столичного мегаполиса. Корпоративный университет Московского транспорта и Университет Правительства Москвы совместно создали модель компетенций руководителей Московского транспорта и образовательную программу для управленцев. Обучение адаптировано к специфике столичного транспорта и позволяет пополнять пул эффективных менеджеров для российской столицы.

Transit system projects of colossal magnitude and sophistication are being realized in Russia's Capital. To manage processes going at high speeds top notch specialists are needed, who know all the ins and out of the Capital Metropolis transit system. Moscow Transport Corporate University in collaboration with Moscow Government University have built the competences model of Moscow Transit System managerial staff, developed and launched an educational program for managers. The training is adapted to the specifics of the Capitals transportation and provides for the growth of Moscow's effective managers' pool.



Ключевые слова: дополнительное образование, государственные гражданские служащие, повышение квалификации, транспорт.

Key words: complementary education, state civil servants, professional development, transport.

Для цитирования: Иванова А. В., Рафейчик Н. А. Развитие управленцев Московского транспорта: программа профессиональной переподготовки // Вестник Университета Правительства Москвы. 2024. № 1. С. 34–37.

For citation: Ivanova A. V., Rafeichik N. A. Professional Development of Moscow Transport Specialists: Program of Professional Retraining. *MMGU Herald*, 2024, no. 1, pp. 34–37. (In Russ.).

В Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года определена миссия государства в сфере развития транспорта. В частности, сказано о реализации транспортного потенциала страны «через опережающее развитие транспортной инфраструктуры и расширение доступа к безопасным и качественным транспортным услугам» [1].

Транспортный комплекс города Москвы является флагманом в развитии транспортной системы страны: продолжает расширяться и усложняться единое транспортное пространство столицы и Московской области. Разрастается сеть пригородных и круизных речных маршрутов. Москва также участвует в национальном проекте «Развитие высокоскоростных железнодорожных магистралей».

В настоящее время столичный мегаполис уверенно лидирует в мировых рейтингах по ряду параметров развития транспорта: занимает первое место в Европе по темпам открытия новых станций метро и первое место в мире по точности соблюдения расписания движения поездов метро. Москва первая в мире ввела на всех станциях метро оплату с помощью биометрии.

Дальнейшая стратегия развития Московского транспорта не предусматривает снижения темпов. Большинство амбициозных городских и федеральных проектов не имеет аналогов в мире, и при их реализации последствия принятия неверного или несвоевременного решения несут большие риски. Это, в частности, касается кадровой сферы, поэтому для обеспечения безопасного, комфортного и инновационного движения города вперед ему необходимы лучшие профессионалы своего дела [2].

Несколько лет назад руководство Транспортного комплекса города Москвы приняло решение развивать компетенции руководителей, занимающих ключевые позиции. Существующие образовательные программы не отвечали специфичным требованиям предприятий Транспортного комплекса столицы. Нужен был новый образовательный продукт,

учитывающий специфику транспортной системы столичного мегаполиса. Необходима была такая программа, чтобы после обучения управленцам не приходилось адаптировать полученные знания к особенностям своей сферы деятельности. При высоких скоростях принятия решений важны также психологическая устойчивость и лабильность, поэтому для руководителей Московского транспорта требовалась программа комплексной подготовки. За создание такой программы взялись эксперты Университета Правительства Москвы и Корпоративного университета Московского транспорта. Партнерский проект включал три этапа:

1. Создание модели компетенций для руководителей Транспортного комплекса города Москвы.

2. Внедрение компетентностного подхода в практику подбора, оценки и развития руководителей.

3. Разработка и пилотирование программы развития управленцев, формирование кадрового резерва.

На первом этапе необходимо было сформировать портрет эффективного руководителя Транспортного комплекса. Методом интервью команда проекта выявила перечень компетенций, которыми обладают эффективные руководители всех уровней управления. Далее был сформирован список поведенческих индикаторов¹ руководителей высшего, среднего звена и линейных руководителей. Список затем верифицировали путем онлайн-опроса, в котором приняли участие 522 руководителя из 11 организаций – Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы, АНО «МДТО», ГБУ «МосТрансПроект», ГКУ «АМПП», ГКУ «ДТЗ», ГКУ «Организатор перевозок», ГКУ «ЦОДД», ГУП «Мосгортранс», ГУП «Московский метрополитен», НКО Фонд «ТИМ», Центра истории и культуры транспорта (филиала АНО «МДТО»). В результате были выявлены и составлены описания пяти основных компетенций, которые легли

¹ Элемент поведения, позволяющий судить о том, что человек обладает теми или иными необходимыми знаниями, умениями и навыками.



в основу модели компетенций управленцев Московского транспорта (рис. 1).

Модель позволяет определять степень развития компетенций у испытуемого и помогает их совершенствовать до соответствия требованиям к должности более высокого звена. Оцениваются компетенции по разным поведенческим индикаторам в зависимости от уровня руководителя: более простые требования предъявляются к линейным управленцам, а чем выше уровень, тем сложнее требования. Новые модели компетенций постоянно используются в контуре Правительства Москвы для формирования эффективных команд [3].

Для Московского транспорта модель управленческих компетенций стала неотъемлемой частью работы с персоналом

Внедрение модели компетенций в управленческую практику (второй этап проекта) происходило через руководителей кадровых служб. Постепенно руководители других подразделений также начали использовать модель в своей управленческой практике. В итоге сложилась общая «система координат» для руководителей Транспортного комплекса города Москвы. Стали более прозрачными процессы оценки и карьерных перемещений, снизился риск неоптимальных кадровых решений. Модель позволила повысить эффективность и адресность обучения, согласованность команд за счет единого фокуса на ключевых целях и задачах организации. Сегодня для Московского транспорта модель управленческих компетенций стала неотъемлемой частью работы с персоналом и лежит в основе принятия кадровых решений.

Параллельно с внедрением модели компетенций стартовал третий этап проекта – разработка программы обучения эффективному управлению организациями (подразделениями) Транспортного комплекса города Москвы. Программа «МТА. Управление в транспортной отрасли» предусматривает развитие всех пяти управленческих компетенций из модели, обеспечивая переход от среднего к топ-уровню руководства.

Участники программы в течение 11 месяцев приобретают новые знания, навыки и закрепляют их при подготовке собственного проекта. Важно отметить, что каждый учебный проект рассчитан на практическую реализацию и, соответственно, должен приносить пользу пассажирам общественного транспорта. Изучаемый материал слушатели могут применять и в своей ежедневной работе еще до окончания программы. Как дополнительное преимущество, в атмосфере доверительного партнерства развиваются горизонтальные связи между обучающимися. Участники не только получают новый совместный опыт работы, но также их сотрудничество улучшает кросс-функциональное взаимодействие в команде Транспортного комплекса Москвы.

Поскольку программа разработана под запрос и в партнерстве с Корпоративным университетом Московского транспорта, она затрагивает только темы, востребованные у руководителей Транспортного комплекса (рис. 2). Форматы работы и график обучения адаптированы к текущей рабочей загрузке участников программы. Важно, что в программе выдержан баланс между новыми теоретическими знаниями и закреплении необходимых управленческих навыков через разбор



Мэр Москвы согласовал стратегию развития Транспортного комплекса до 2030 года. Для нас очень важно, чтобы руководители понимали, куда мы движемся, осознавали свою роль и роль команды в достижении общей цели. Здесь не обойтись без ключевых управленческих компетенций – участники программы «МТА. Управление в транспортной отрасли» развивают эти компетенции в первую очередь. Еще отраслевые руководители учатся взаимодействовать в рамках не одной организации, а всего контура Московского транспорта.

Р. М. Латыпов,

первый заместитель руководителя
Департамента транспорта и разви-
тия дорожно-транспортной
инфраструктуры города Москвы

кейсов, решение практических заданий, проектную работу и стажировки.

В результате обучения слушатели осознают свою роль в реализации программы развития московского транспорта до 2030 года. Каждый участник, завершивший обучение, выходит на новый горизонт управления. Это позволяет рассматривать выпускников программы как кадровый резерв для более высоких вакантных должностей. Благодаря программе формируется пул эффективных руководителей, которые хорошо понимают специфику Московского транспорта, владеют современными инструментами управления, мотивированы на сотрудничество с коллегами из других организаций Транспортного комплекса.

К обучению приступают только те кандидаты, которые оценили свою готовность интенсивно заниматься в течение года (во время подачи заявки участники видят объем нагрузки и сроки проведения модулей), прошли тестирование и оценочную онлайн-сессию с экспертом.

Программа построена в смешанном формате. Очно проводятся лекции, мастер-классы экспертов, разборы кейсов, тренинги, обучение на VR-тренажерах, работа в группах, проектная работа. Дистанционно – вебинары, общение в чате, встречи команды, работающей над проектом. Самостоятельно – изучение

онлайн-курсов и видеолекций, выполнение домашних заданий.

Наряду с внешними спикерами и тренерами в качестве преподавателей выступают эксперты-практики, располагающие уникальным опытом, из организаций Транспортного комплекса города Москвы и Правительства Москвы.

Образовательная программа достаточно гибкая и меняется в зависимости от запроса Московского транспорта. Например, в 2023 г. каждый обучающийся решал свою управленческую задачу, работая с трекером, а в 2024 г. предусмотрена работа в группах над проектом, актуальным для Транспортного комплекса города Москвы. Уже в 2025 г. команда разработчиков программы планирует приглашать в качестве участников программы руководителей транспортной отрасли России, что позволит транслировать практику обучения управленцев в регионы нашей страны.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года // Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Как готовят новое поколение руководителей транспортной отрасли // Карьерный портал Правительства Москвы. 08.02.2024. URL: https://talent.mos.ru/info-channel/news/get_better/137637250/ (дата обращения: 27.02.2024).
3. Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9.

REFERENCES

1. Transport Strategy of the Russian Federation for the Period till 2030 with Prognosis for the Period until 2035. *Decree of the Government of the Russian Federation of 27.11.2021 No. 3363-r*. Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. The Way the New Generation of Public Transit Managers is Being Formed. *Career Portal of Moscow Government*, 08.02.2024. Available at: https://talent.mos.ru/info-channel/news/get_better/137637250 (accessed: 27.02.2024). (In Russ.).
3. Fiveyskiy V. Yu. The University Searches Out and Devises the Best of HR Technologies for Moscow Government's Personnel Administration. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 3-9. (In Russ.).