



Корпоративные образовательные технологии: синтез личных и корпоративных задач развития



Алёна ЗАЙЦЕВА

Aliona V. ZAYTSEVA

Corporate Educational Synthesis Technologies of Personal and Corporate Development Objectives

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 230)

В статье рассматриваются проблемы взаимосвязи корпоративных и индивидуальных целей развития, показывается роль корпоративной образовательной среды для достижения их сближения. На примере ОАО «РЖД» проанализированы механизмы, инструменты и технологии, стимулирующие и обеспечивающие рост знаний и компетенций для ключевой в осуществлении преобразований и стратегического развития компании категории персонала – руководителей.

Ключевые слова: непрерывное образование, корпоративное образование, компетенции, технологии обучения, образовательная среда, индивидуальное развитие.

Зайцева Алёна Васильевна – заместитель директора по управлению знаниями и коммерческой работе АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД»».

В условиях современной экономики знаний реализация планов развития компаний зависит не только от имеющихся в наличии материальных средств, финансового и интеллектуального капитала [1], потенциала доступных для использования человеческих ресурсов, но и от способности компании саморазвиваться, ставить и решать новые стратегические задачи, адаптируясь к рыночной конкуренции, новым технологиям. И в этом плане важнейшей основой для саморазвития является создание системной связи целей компании как организации и целей работников как индивидов, в первую очередь, в контексте претворения в жизнь задач долгосрочного плана.

Наиболее значим здесь опыт практической реализации заявленного подхода, поскольку в теоретическом плане позиции исследователей и практиков относительно целей построения системы управления знаниями не расходятся [см., напр., 2–8]. В ОАО «РЖД» такой подход последовательно внедряется с момента создания компании в 2003 году, реализация его прошла ряд этапов, накоплен позитивный опыт и – главное – появились свои, наработанные под условия рыночной корпоративной деятельности механизмы и технологии.

Необходимо оговорить, что в случае ОАО «РЖД» присутствует своя базовая, определяющая тенденции развития системы управле-

ния знаниями специфика, сформированы адекватные современному подходу система непрерывного образования и образовательная среда [3].

Образовательная инфраструктура построена на сочетании корпоративных элементов (Корпоративный университет, сеть центров профессиональных квалификаций, техническая учеба в структурных подразделениях) и элементов партнерской сети (образовательные организации железнодорожного транспорта). При этом все звенья системы работают в рамках единой системы непрерывного профессионального образования (от получения профессии, среднего профессионального или высшего образования до повышения квалификации или обучения корпоративным компетенциям). Важнейшим связующим звеном для формирования единой корпоративной образовательной среды, и в этом прослеживается элемент инновационности, является комплексный, системный подход к развитию у всех категорий персонала корпоративных компетенций [см., напр., 10]. Конечно, они декомпозированы в соответствии с уровнями должностей и так же, как и профессиональные компетенции, формируются в соответствии с профилем деятельности, но в рамках единой матрицы корпоративных компетенций и общего для всей компании механизма квалификационных требований к персоналу. То есть существенным элементом системы управления знаниями становится система управления развитием персонала [напр., 4, 10, 12].

В этой связи вычленять обучение профессиональным и корпоративным компетенциям, бизнес-образование или выделять отдельные категории персонала в целях демонстрации используемых технологий и механизмов управления знаниями было бы, с одной стороны, некорректно. С другой же стороны, в контексте образовательных технологий, нацеленных на обеспечение саморазвития компании, наиболее характерным механизмом является синхронизация целей ее развития и задач развития ее руководителей, которые определяют вектор дальнейших изменений, реализуют их через руководство бизнес-процессами, транслируют свое понимание целей развития работникам подчиненных структурных подразделений.

Первичное условие для формирования общего понимания руководителями целей и задач развития компании – формирование своего рода корпоративной парадигмы и служащей ее формированию образовательной платформы. Вторичное условие – доминирование саморазвивающейся управленческой

среды, поскольку от руководителя требуется постоянное развитие компетенций, как минимум адекватное, а оптимально – опережающее уровень развития компании. Задача Корпоративного университета, если формулировать ее неформально, как раз задать темп саморазвития (конечно, после оценки потенциала его возможностей). Это происходит через обучение в формах, максимально приближенных к реальному процессу менеджмента (кейсы, геймификация [11], командообразование, проектно-офисная работа). Но такие инструменты, в конечном счете, направлены именно на формирование собственного вектора личного и карьерного роста руководителя. В этом ключе одной из обязательных технологий индивидуального обучения в Корпоративном университете является составление и реализация индивидуального плана развития (ИПР). Причем компания получает возможность, с одной стороны, оценить управленческий потенциал и спрогнозировать перспективы того или иного руководителя, а с другой – помочь им выделить приоритеты и расставить акценты при обучении в соответствии со стратегическими целями организации.

ИПР (пока мы говорим о традиционном, «бумажном» формате) – документ, в котором цели индивидуального развития связаны с ключевыми корпоративными компетенциями и названы ожидаемые действия, участие в мероприятиях, помогающих достичь обозначенные цели. Реализация ИПР предусматривает несколько этапов [12]. На первом этапе руководитель на основе составленного для него отчета по результатам оценки имеющегося у него уровня развития корпоративных компетенций составляет собственный план сроком на полтора года с выделением двух компетенций, подлежащих первоочередному усилению. При этом под каждую из них формулируются конкретные, измеряемые цели.

Следующий этап – составление оптимальной развивающей программы (тренинги, семинары, изучение опыта коллег и организаций, стажировки, самообучение и т.д.) с определением сроков и дат. ИПР согласовывается со специалистом по индивидуальному развитию, который корректирует его, оценивая эффективность планируемых действий. Наконец, индивидуальный план утверждается непосредственным руководителем. Дальнейший этап – собственно реализация ИПР.

Последующее совершенствование технологий ИПР связано с необходимостью обеспечения непрерывности процесса монито-



ринга, адаптации, корректировки плана. И Корпоративный университет, и сам руководитель, реализующий программу своего развития, нуждаются в постоянной двусторонней обратной связи. Кроме вопросов текущего контроля за ходом выполнения задач и мероприятий со стороны Корпоративного университета и получения консультаций со стороны руководителя общей проблемой стал выбор индивидуальных программ, что является ключевым элементом процесса.

Логическим шагом в этом направлении стало создание Автоматизированной системы управления индивидуальным развитием руководителя (АСУ ИРР) в сети Интранет на внутреннем портале холдинга (АСУ ОДИТ) на узле Корпоративного университета. В результате была создана интерактивная площадка, которая позволила сделать весь процесс развития руководителя более эффективным. Условия для этого в компании имелись: доступ к Интранету имеет большинство руководителей, причем его скорость и пропускная способность позволяют организовать дистанционное обучение. Есть и гарантии самостоятельности работы: вход в систему возможен только с рабочего места слушателя.

По сути, сформировался аналог режима «одного окна». В начале обучения в Корпоративном университете слушатель получает доступ в свой «Личный кабинет», уникальные логин, пароль. Здесь он может запросить у специалиста по оценке данные по своим показателям уровня развития корпоративных компетенций (данные отображаются на мониторе или формируются в виде письма, направляемого в почту слушателя).

Значительно систематизирован процесс составления ИПР, постановки задач и их реализации.

Так, из каталога развивающих действий руководитель может выбрать те, которые, по его мнению, являются наиболее оптимальными для достижения одной из поставленных целей. Например, в рамках блока «саморазвитие» можно добавить книги для изучения (создана уникальная электронная библиотека бизнес-литературы, в которой собрано порядка 400 изданий).

В блоке «Тренинги и семинары» для желающих предусмотрено прохождение дистанционных курсов по выбранным компетенциям (для развития всех корпоративных компетенций разработан 44 интерактивных курса – от двух до четырёх по каждой компетенции).

В блоке «Развитие на рабочем месте» слушатель университета разрабатывает для себя систематизированный комплекс мер, например, можно разделить все совещания, в которых приходится принимать участие, на типы и определить для каждого из них цели и оптимальную форму проведения.

В блоке «Обратная связь» слушатель, к примеру, определяет, как часто необходимо получать информацию от подчинённых и коллег о том, насколько он эффективно организует и регламентирует работу, которая напрямую касается их решений.

В рамках развивающего действия «Обучение на опыте других» руководитель определяет круг лиц, у которых он хотел бы перенять определённые навыки и умения. Например, опыт руководителя смежного подразделения по позитивному воздействию на других людей при проведении совещаний и видеоконференций. Или методы и приёмы, которые применяли в своих выступлениях лучшие спикеры или выступающие на мероприятиях.

Значительно упрощен порядок согласования ИПР. План отправляется на согласование нажатием лишь одной кнопки. Специалист по индивидуальному развитию сможет интерактивно его проверить, высказать свои замечания и предложения.

Внедрение автоматизированной системы уже на этапе планирования и согласования ИПР доказало свою эффективность. В целом процесс постановки целей развития, выбора развивающих действий и согласования плана стал гораздо рациональнее. Его срок сократился с полугода до одного-двух месяцев. Это тем более эффективно в условиях интенсивной загрузки руководителей на рабочих местах и реально облегчает процесс обучения.

После того как план согласован и утверждён, все данные из него автоматически переносятся в интерактивный персональный календарь. Он помогает контролировать сроки исполнения развивающих действий, оповещает о том, когда нужно пройти курс или осуществить запланированное мероприятие по развитию на рабочем месте. Сюда же руководитель может занести достигнутые результаты.

Значительно облегчён доступ к необходимой для развития информации. Интересующие курсы или книги можно найти при переходе по ссылке, указанной в интерактивном календаре. Например, литературу получить и изучить в «Библиотеке», где представлены все требующиеся электронные книги. Разного рода межсессионная

поддержка, домашние задания также интегрированы в систему. Предусмотрена возможность самоконтроля знаний: в разделе «Практические задания» можно, например, пройти тестирование.

Существенно возросли возможности контроля со стороны Корпоративного университета за счет внедрения специальной системы, которая отслеживает сам факт прохождения тех или иных программ, а также результаты проделанной работы.

Разработана и апробирована система архивации индивидуальных планов развития, которая помогает учитывать конечный результат работы слушателя, накапливать аналитические данные в разрезе подразделений ОАО «РЖД», категорий должностей, качества выполнения ИПР, наименования использованных программ и развивающих действий.

Автоматизированная система позволила добавить ещё одну важную функцию. Теперь дистанционные курсы руководители могут проходить вне программ целевого обучения. Для этого достаточно лишь дополнительной заявки от функциональных филиалов ОАО «РЖД». Обучиться можно без отрыва от производственной деятельности.

Система и в плане собственного развития соответствует своим внешним целям. Она не является консервативной, постоянно идет разработка новых функциональностей. Учитывая, что не у всех подразделений компании, например её дочерних и зависимых обществ, есть доступ в Интранет, запущен аналог АСУ ИПР и в глобальной сети Интернет. Разработана версия системы для мобильных устройств. Это существенно повышает эффективность обучения слушателей, создает им более комфортные условия для работы, в том числе за счет рационального использования небольших отрезков времени.

Внедрение системы управления развитием работников ОАО «РЖД» в рамках деятельности Корпоративного университета позволило приступить к решению ряда системных задач: обеспечить единую инновационную (особенно с учетом используемых информационных технологий) образовательную среду, построить механизм наложения задач корпоративного развития на индивидуальные задачи развития отдельных руководителей, создать базис для постепенного укоренения в корпоративной культуре ценностей саморазвития.

Система постоянно самосовершенствуется, используя накапливаемый опыт, механизмы обратной связи, интегрируется в системы управления персоналом, обеспечивая единые корпоративные требования к нему, является основой для формирования интеллектуального капитала ОАО «РЖД». Все это создает весомый задел для управления человеческими ресурсами, способствует и реализации планов развития компании. Опыт такого рода во многом является универсальным и может применяться в других бизнес-структурах, но, конечно, с учетом локальных условий, характера долгосрочных задач, степени влияния компетенций персонала на ключевые виды основной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Макаров В.Л. Экономика знаний: уроки для России // Наука и жизнь. – 2003. – № 5. Электронный ресурс: <http://www.nkj.ru/archive/articles/2874/>. Доступ 3.09.2015.
2. The human resources program-evaluation handbook/[edited by] Jack E. Edwards, John C. Scott, Nambury S. Raju. Sage publications, Inc., Thousand oaks, California, 2003, 571 p.
3. Стеблянский Н. В. Корпоративный университет как инструмент управления изменениями // Мир транспорта. – 2010. – № 4. – С. 136–141.
4. Казакова Т. Ю. Менеджмент знаний и управление персоналом // Мир транспорта. – 2010. – № 4. – С. 154–164.
5. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: Пер.с англ. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
6. Susan H. Cramm. The Source of Successful Change Management. Электронный ресурс: <http://www.cio.com/article/2440081/change-management/the-source-of-successful-change-management.html>. Доступ 3.09.2015.
7. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации: Пер. с нем. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
8. Carter McNamara. Field Guide to Consulting and Organizational Development: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning, 2006, 499 p.
9. Vicki Swisher. Using the company as the classroom// Business Week. Электронный ресурс: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2008–06–04/using-the-company-as-the-classroombusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>. Доступ 3.09.2015.
10. Козырев В. А., Соколова Ю. С. Корпоративные компетенции персонала холдинга // Мир транспорта. – 2013. – № 2. – С. 184–190.
11. Алечебаев М. А., Гайдуков А. М. Геймификация или мистификация? // Мир транспорта. – 2014. – № 3. – С. 220–228.
12. Зайцева А. В. В режиме обновления // Пульс управления. – 2012. – № 4. – С. 56–59. ●

Координаты автора: **Зайцева А. В.** – zaitsevaav@center.rzd.ru.

Статья поступила в редакцию 2.07.2015, принята к публикации 4.09.2015.



CORPORATE EDUCATIONAL SYNTHESIS TECHNOLOGIES OF PERSONAL AND CORPORATE DEVELOPMENT OBJECTIVES

Zaytseva, Alyona V., *Corporate University of JSC «Russian Railways».*

ABSTRACT

The article raises issues of relationship between corporate and individual development objectives, showing the role of corporate educational environment for their rapprochement. Specific mechanisms, tools and technologies

that promote and ensure implementation of individual development plans of managers, representing key staff category essential for the success of reforms and corporate strategic development, were analyzed at the example of JSC Russian Railways.

Keywords: life-long education, corporate education and training, competence, educational technology, educational environment, individual development.

Background. In modern knowledge economics implementation of a company's development plans depends not only on available material resources, financial and intellectual capital [1], and on potential of human resources available for further use, but also on the company's ability to self-develop, to set and meet new strategic challenges, adapting to market competition, and new technologies. In this regard the most important basis for self-development is to create a system relationship of company's organization goals and objectives of employees as individuals, primarily in the context of long-term tasks.

The most significant is the experience of practical realization of the declared approach, since in theory the positions of researchers and practitioners with respect to the objectives of building a knowledge management system do not differ [see e.g., 2–8]. In JSC «Russian Railways» this approach has been consistently implemented almost since the creation of the company in 2003. The implementation process took a number of steps, positive experience has been accumulated, and – most importantly – turned to be corporate own expertise, tried and tested under the conditions of the company operation mechanisms and technologies.

Objective. The objective of the author is to consider corporate technology and tools facilitating synthesis of personal and corporate development goals within the knowledge management system.

Methods. The author uses general scientific methods, comparative analysis, evaluation approach.

Results. It is necessary to specify that in the case of JSC «Russian Railways» there is a specific foundation, defining trends of development of knowledge management system specificity, and the system of continuous education and educational environment corresponding to this approach has been generated [3].

Educational infrastructure is built on a combination of corporate elements (Corporate University, a network of centers of professional qualifications, a system of on-the-job technical training in structural divisions) and of elements of the partner network (educational organizations (e.g. universities) of rail-

way transport). At the same time all parts of the system work in the framework of a unified system of continuing professional education (from obtaining the profession, secondary vocational or higher education to advanced training and education in the field of corporate competencies). The most important link to form a single corporate educational environment and that can be considered as an element of innovation, is a comprehensive, systematic approach to the development of corporate competencies among all categories of staff [see e.g., 10]. Of course, the corporate competencies are decomposed in accordance with the level of job positions and (in the same way as professional competencies), are developed in accordance with job activity profile. But this process takes place within a single matrix of corporate competencies and via the overall company-wide mechanism providing for qualification requirements for personnel. That is, a management system of personnel development becomes a key element of knowledge management [e.g., 4, 10, 12].

In this context, it would be, on the one hand, incorrect to divide professional training and corporate competencies, business education, or to divide individual categories of personnel in order to demonstrate the used technologies and knowledge management mechanisms. On the other hand, in the context of educational technologies aimed at ensuring self-development of a company, the most typical mechanism is to synchronize the objectives of its development and the development objectives of its managers, who determine the vector of further changes, implement them through management of business processes, translate their understanding of the goals of development to employees of subordinated divisions.

The primary condition for formation of a common understanding of company's development goals by leaders is formation of a kind of corporate paradigm (or pattern) and consequently of an educational platform that serves its development. Secondary condition is development of self-developing management environment, as a manager is required to continuously develop his competencies, that should as a minimum be adequate and optimal, and

preferably should advance company's development level. The objective of Corporate University, to put it informally, is to set the pace of self-development (of course, after evaluation of a potential to further follow development path). This happens through education in the forms close to real management process (cases, gamification [11], team building, project and office work). But those tools eventually are directed specifically to formation of an own development vector of a manager. In this vein, one of the key technologies of individual training at Corporate University is shaping out and implementation of Individual Development Plan (hereinafter – IDP). By that process the company is able, on the one hand, to assess management capacity and to predict possibility of development of this or that leader, but on the other hand – to help them to identify priorities and to put accents in training and development in line with strategic objectives of the organization.

IDP (first let's speak about traditional «paper» format) is a document in which key development goals are related to individual corporate competencies, and that provides for specific actions, participation in activities that help to achieve defined goals. IDP implementation involves several stages [12]. At the first stage, a manager on the basis of a specially prepared report on evaluation of existing development level of his corporate competencies draws up an own plan for a year and a half, focused on identification of two particular competencies for priority development. Thus, for each of them concrete, measurable objectives are formulated.

The next stage is drawing up an optimal developmental program (workshops, seminars, study of experience of colleagues and organizations, internships, self-study, etc.) with determination of terms and dates. IDP is adjusted by a specialist in personal development, which corrects it, evaluating the effectiveness of planned actions. Finally, the individual plan is approved by the supervisor (hierarchically supervising the manager under review). The next stage is actual implementation of IDP.

Further improvement of IDP technologies is associated with the need to ensure continuity of the process of monitoring, adaptation, adjustment of a plan. And Corporate University, and the manager himself, implementing the program of his development, required both constant two-way communication and feedback. In addition to monitoring the progress of tasks implementation (that is needed by Corporate University) and getting advice (that is needed by the manager), a problem in common for both sides was the choice of individual programs, a key element in the process.

A logical step in this regard was the creation of automated control system of individual development of a leader (hereinafter – ACS IDL) on the Intranet at the internal portal of the holding (ACS ODIT) at the site of Corporate University. As a result an interactive platform was created, which allowed making the whole pro-

cess of leader development more efficient. Preconditions for this in the company had been set previously: the majority of the leaders had access to the Intranet, its speed and bandwidth allowed to organize distance learning. There is a guarantee of independence of the work: login is possible only from the workplace of a student.

In fact, the analogue of «one window» mode was formed. At the beginning of training at Corporate University a manager-student gets an access to his «My Account», is provided with unique login name, password. Here, he can ask the assessment expert to give him data on indicators of the level of corporate competencies development (data are displayed on the monitor, or are formed in the letter, which is e-mailed to the trainee).

Process of IDP drafting, goals setting and their implementation are significantly systemized.

So, from a catalog of developing actions a manager can select those that, in his opinion, are the most suitable for achieving one of the goals, for example, within the block «self-development» books to study can be added (a unique electronic library of business literature is created, consisting of about 400 titles).

In the block «training and workshops» it is possible to select distant courses on selected competencies (for development of corporate competencies 44 online courses were developed, and some two to four of them are conformed to each particular competence).

In the block «On-job development», a University student develops for himself a systematic set of measures, for example, it is possible to divide all the meetings, in which he has to participate, into types and to determine for each of them goals and their optimal form.

In the block «Feedback» the listener, for example, determines how often he wants to receive «feedback», that is, information from subordinates and colleagues about how effectively he organizes and regulates the work with regard to decisions which concern them.

As part of developing action «Learning from the experience of others» the leader defines a circle of persons from whom he would like to share certain skills (for example, the experience of the head of the other branch in a field of positive impact on other people while holding meetings and video conferencing, and methods and techniques that were used in their speeches by the best speakers or speakers at events).

Procedure for approval of IDR is greatly simplified. The plan is sent for approval with just one click. Specialist in individual development can interactively test it, make comments and suggestions.

The introduction of automated system at the stage of planning and coordination of IDP has proven to be effective. In general, the process of setting development goals, selection of developing actions and coordination of the plan has become much simpler. Its term reduced from six months to one-two months. This is all the more effective in an intensive unloading of



managers in the workplace and actually facilitates the learning process.

After coordination and approval of the plan, all the data from it are automatically transferred into an interactive personal calendar. It helps to control the execution of developing actions, reports when it is necessary to take a course or to take a planned activity for development in the workplace. The manager can enter obtained results therein.

Access to the information, necessary for development is much simplified. Required courses or books can be found when you click on the link provided in the interactive calendar. For example, the literature can be studied in «Library», which contains all necessary e-books. All intersessional support measures, including homework, are also integrated into the system. The possibility of self-assessment of knowledge exists. In the section «Practical exercises» it is possible, for example, to take tests.

Possibilities of control from behalf of Corporate University increased significantly through the introduction of a special system that keeps track of the fact of getting access to the programs and the results of this work.

Archiving system of individual development plans was developed and tested, which helps to take into account the final result of the listener, to collect analytical data in the context of units of JSC «Russian Railways», job categories, the quality of implementation of IDP, the name of used programs and developing activities.

The automated system allowed adding another important function. Now distant (remote) courses can be taken by leaders beyond the targeted training programs. For this additional application from the functional branches of JSC «Russian Railways» is enough. It is possible to study without discontinuing work.

The system in terms of its development corresponds to its external objectives. It is not conservative, new functionalities are constantly developing. Given that not all divisions of the company, such as its subsidiaries and affiliates, have access to the Intranet, the analogue of ACS IDL has been launched on the Internet. A mobile version of the system has been developed. This has significantly enhanced performance of attendees, and created a more comfortable working environment, including through reasonable use of short time periods.

Conclusions. Implementation of development management system intended for employees of JSC «Russian Railways» in the framework of Corporate University allowed us to begin to address a number of systemic problems: to provide unified innovations (especially considering the use of information technology) educational environment, to build a mechanism for imposing tasks of corporate development at the individual objectives of development of individual managers, to create a

basis for the gradual establishment of values of self-development in the corporate culture.

The system improves constantly, using the accumulated experience, feedback mechanisms from the students, is integrated into personnel management systems, such as so called common corporate requirements intended for personnel. It is the basis for the formation of intellectual capital of the company. All this creates a significant reserve of human resources for planning and implementation of company's development plans. The experience of this kind in many respects is universal and can be applied to other business structures, but, of course, taking into account local conditions, nature of long-term objectives, the degree of influence of staff competencies on a company's core activities.

REFERENCES

1. Makarov, V. L. Knowledge economy: lessons for Russia [Ekonomika znaniy: uroki dlja Rossii]. *Nauka i jizn'*, 2003, Iss. 5. Electronic source: // <http://www.nkj.ru/archive/articles/2874/>. Last accessed 3.09.2015.
2. The human resources program-evaluation handbook / [edited by] Jack E. Edwards, John C. Scott, Nambury S. Raju. Sage publications, Inc., Thousand oaks, California, 2003, 571 p.
3. Steblyansky, N. V. Corporate University as a Change Management Vehicle. *World of Transport and Transportation*, Vol. 8, 2010, Iss. 4, pp. 136–141.
4. Kazakova, T. Yu. Management of Knowledge and HRM. *World of Transport and Transportation*, Vol. 8, 2010, Iss. 4, pp. 154–164.
5. Cameron, E., Green, M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organizational Change [Russian title: *Upravlenie izmenenijami. Transl. from English*]. Moscow, Dobraya kniga publ., 2006, 360 p.
6. Cramm, Susan H. The Source of Successful Change Management (published Tue, April 01, 2003). Electronic source: <http://www.cio.com/article/2440081/change-management/the-source-of-successful-change-management.html>. Last accessed 3.09.2015.
7. Freilinger, C., Fischer, J. Ver nderungen erfolgreich managen [Russian title: *Upravlenie izmenenijami v organizacii. Transl. from German*]. Moscow, Knigopisnaya palata publ., 2002, 264 p.
8. McNamara, Carter. Field Guide to Consulting and Organizational Development: A Collaborative and Systems Approach to Performance, Change and Learning, 2006, 499 p.
9. Swisher, Vicky. Using the company as the classroom. Electronic source: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2008-06-04/using-the-company-as-the-classroombusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>. Last accessed 3.09.2015.
10. Kozyrev, V. A., Sokolova, Yu. S. Corporate Competencies of Holding Company Staff. *World of Transport and Transportation*, Vol. 11, 2013, Iss. 2, pp. 184–190.
11. Alchebaev, M. A., Gaydukov, A. M. Gamification or mystification? *World of Transport and Transportation*, Vol. 12, 2014, Iss. 3, pp. 220–228.
12. Zaytseva, A. V. In update mode [V rezhime obnovenija]. *Pul't upravlenija*, 2012, Iss. 4, pp. 56–59. ●

Information about the author:

Zaytseva, Alyona V. – deputy director for knowledge management and commercial operations of ANO Corporate University of JSC Russian Railways, Moscow, Russia, zaitsevaav@center.rzd.ru.

Article received 2.07.2015, accepted 4.09.2015.

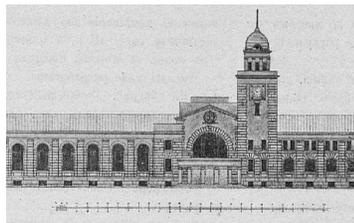
TV

ГАЛЕРЕЯ ИМЕН 234

«Дальновидение» Зворыкина-Муромца.

БИОГРАФИЯ ДОРОГ 248

Мурманская/Кировская: ведомственный узел проблем.



ПРЕСС-АРХИВ 259

Новости 1886 года. Из газетных и журнальных сообщений.



GALLERY OF NAMES 234

«Far-vision» of Zvorykin from Murom.



THE CV OF THE RAILWAYS 248

Murmansk/Kirov railways: tangle of problems between ministries.

NEWS FROM... THE ARCHIVES 259

News dated from 1886.

КОЛЕСО ИСТОРИИ • HISTORY WHEEL

