

ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ»



**МОРДАШОВ
АЛЕКСЕЙ
АЛЕКСАНДРОВИЧ**

**Генеральный
директор**

ОАО «Северсталь» – одна из крупнейших в мире вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний с активами в России и США, а также в Украине, Латвии, Польше, Италии, Либерии и Бразилии.

Клиентская база предприятия насчитывает свыше 40 тыс. российских и зарубежных компаний, работающих в основных секторах промышленности, таких как строительство, автомобилестроение, ТЭК, машиностроение, судостроение и др.

Компания является одним из лидеров по прибыльности и рентабельности в мировой сталелитейной отрасли.

Стратегическими приоритетами компании являются наращивание присутствия на нишевых рынках России и в других быстро развивающихся странах, а также производство продукции с высокой добавленной стоимостью.

Численность персонала компании – около 70 тыс. человек.

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Обеспечение бизнеса высококвалифицированным персоналом, разделяющим ценности компании, – один из ключевых факторов успешного достижения целей. «Северсталь» вкладывает большие усилия и средства в обучение своих сотрудников на всех уровнях, создание условий для выявления и развития их потенциала.

Задачи системы корпоративного обучения тесно увязаны со стратегическими задачами Компании – интеграцией бизнеса, реализацией единой стратегии его развития. Система обучения выступает проводником корпоративных ценностей, способствует построению команды единомышленников и включает комплекс обучающих программ в поддержку конкретных направлений деятельности Компании. В области производственного обучения «Северсталь» сотрудничает с ведущими российскими и западными вузами.

Основные программы и процессы

- *«Достичь большего вместе».* Корпоративная программа обучения – поддержка изменений и развитие компетенций производственных и функциональных руководителей, необходимых для эффективного управления изменениями и работы в Бизнес-системе «Северстали».
- *Управление результативностью,* развитием и преемственностью. Регулярная оценка деятельности и развития, оценка потенциала и работа с кадровым резервом, построение карьеры менеджеров.
- *Обучение рабочих.* Получение новых профессий, повышение разрядов по имеющейся профессии, изучение технологических процессов соответствующих производств и систем автоматизированного управления процессами и др.;
- *Работа с молодыми специалистами.*
- *Дистанционное обучение.* Получило дальнейшее развитие в 2012 году. Разработаны комплексы электронных курсов в поддержку основных корпоративных процессов управления персоналом: «Диалоги о целях», «Подбор персонала», «Кадровые комитеты», а также электронная бизнес-симуляция «Экономика производства» и «Экономика горного дела».

«Достичь большего вместе»

Корпоративная программа обучения «Достичь большего вместе» направлена на производственных и функциональных руководителей Топ 300 – 2000 (уровни: Топ 10 минус 2 уровня до Топ 10 минус 4 уровня) с охватом порядка 1 500 человек.

Программа запущена в 2010 году и является обязательной для прохождения менеджерами данных уровней. Принято решение, что она станет ежегодной базовой программой для руководителей.

Реализация программы стала для компании важным культурообразующим и систематизирующим фактором, эффекты которого заметны в различных областях жизни организации.

Бюджет программы на 4 года составит около 20 млн долл.

Основные цели

- поддержка руководителей при внедрении изменений в своих производственных подразделениях: внедрение проектов Бизнес-системы «Северстали»;
- непрерывный диалог и обратная связь производственных руководителей и топ-руководителей компании, включая руководителей проектов Бизнес-системы, директоров дивизионов, HR-, PR-команд.



Формат программы

Программа обучения – модульная. Организованы коммуникации, обратная связь и домашнее задание между модулями.

Модули:

- видение, миссия, ценности Компании. Проекты Бизнес-системы «Северстали». Корпоративная культура и инструменты ее внедрения и коммуникации;
- корпоративные инструменты управления персоналом;
- принятие управленческих решений и финансовая грамотность (бизнес-симуляция: «Экономика производства» и «Экономика горного дела»);
- повышение эффективности работы команды;
- подведение итогов программы. Навыки публичных выступлений.

Реализация программы

Поддержка стратегии бизнеса. Программа «Достичь большего вместе» – это проект, полностью ориентированный на поддержку бизнеса в достижении стратегии 2015 года. Такой крупной компании, как «Северсталь», для достижения стабильного конкурентного преимущества и быстрого роста необходимо иметь единую устойчивую платформу в виде единой системы ведения бизнеса. Создание такой системы началось около двух с половиной лет назад с помощью внедрения ряда проектов, известных под общим названием Бизнес-система «Северстали». Некоторые проекты – такие как внедрение ERP (системы планирования ресурсов предприятия), проекты «Безопасность труда», «Клиентоориентированность» и «Постоянное совершенствование», затрагивают практически каждого сотрудника компании.

Цели и идеи ключевых проектов также поддерживаются ценностями компании, которые являются основой новой корпоративной культуры «Северстали» и определяют ежедневное поведение – это Безопасность, Внимание к клиентам, Эффективность и оперативность, Работа в команде, Уважение к людям.

Таким образом, *предпосылкой для возникновения программы* стали изменения, происходящие в компании в связи с внедрением Бизнес-системы «Северстали» и изменением культуры на основе пяти ценностей и единого Видения. Поэтому «Достичь большего вместе» – это не просто программа обучения менеджеров. Это часть большого и комплексного плана, который должен позволить «Северстали» занять лидирующие мировые позиции в отрасли.

Участники программы. Перед запуском программы обучения в поддержку происходящих изменений руководству компании было необходимо ответить на ключевой вопрос: кто они – те сотрудники, от которых в большей степени зависит судьба проектов? На кого должны быть направлены основные усилия? Было очевидно, что только обучение топов в управляющей компании не даст желаемого результата. Необходимо было сфокусироваться на обучении тех, кто влияет на мнение большинства, на отношение сотрудников к изменениям, а по большому счету на тех, кто формирует корпоративную культуру «Северстали». Такими агентами изменений стали производственные руководители среднего звена – начальники цехов, руководители производственных участков, директора шахт и другие руководители, у которых, как правило, более 100 человек в подчинении и на ком лежит ответственность за производственные результаты.

Участие в программе не заканчивается в классе. Например, после 1 Модуля программы домашним заданием для участников программы стало: организация и проведение мероприятий с целью коммуникации происходящих изменений для всех подчиненных сотрудников.

Таким образом, появилась возможность проникнуть «в массу», и с помощью обратной связи не только коммуницировать, но и собирать обратную связь о том, как изменения воспринимаются на местах, корректировать ход проектов и рассказывать людям, как их мнение влияет на внедрение Бизнес-системы.

Командная работа и комплексный подход. Сотни предприятий и десятки тысяч сотрудников по всему миру – это огромные масштабы и уникальная по сложности задача для внедрения изменений. Поэтому все центральные функции, включая HR, активно включены в эту работу и расставляют приоритеты в работе таким образом, чтобы вся деятельность так или иначе способствовала достижению целей бизнеса. Не стала исключением и функция обучения и развития.

Основная модульная программа идет параллельно с большим количеством тренингов по проектам, которые проводятся для сотрудников на местах (участках трансформации). Все инструменты и подходы являются обязательными в Бизнес-системе «Северстали», и, поэтому HR-менеджеры, а также руководители участников оказывают на местах помощь и поддержку и сами проходят необходимое обучение.

В целом, успех программы обеспечивается благодаря сочетанию усилий многих сторон. Прежде всего, это сами участники, их руководители, а также HR-менеджеры, поддерживающие участников в бизнес единицах.

Поддержка программы лидерами компании и возможность общения с Топ менеджментом. «Достичь большего вместе» – это масштабный проект. Помимо размеров денежных инвестиций, уникальность программы и в том, что ежегодно до 600 участников из числа ключевых производственных руководителей в течение года инвестируют 14 дней в обязательное управленческое обучение, а с учетом командировок – до 20 дней на все пять модулей программы.

Кроме того, практически все руководители из числа Топ 10, включая Генерального директора, также выступают перед слушателями с приветственным словом, принимая участие в дискуссиях и выработке плана действий, отвечают на вопросы производственных менеджеров. Некоторые из них активно уча-





ствуют в разработке материалов для модулей, и выступают в качестве спикеров и тренеров по своим темам.

Интерес со стороны топ-менеджмента, не ослабевающий уже более 2 лет – это не формальный подход, а искреннее желание напрямую пообщаться с участниками, выслушать вопросы, обсудить проекты.

Таким образом, программа работает на достижение одной из ключевых целей – выстроить непрерывный диалог и обратную связь производственных руководителей и топ-руководителей Компании, включая руководителей проектов Бизнес-системы «Северстали», директоров дивизионов, функциональных команд.

По результатам опроса участников учебного «модуля», в анкетах отмечалось, что именно возможность лично обсудить актуальные вопросы с руководством компании – одно из главных и бесценных преимуществ программы.

Формат модулей программы. В полной мере служит достижению целей программы и отражает масштабность замысла.

Одной из задач программы является создание сети контактов с коллегами, разных подразделений, уровней, дивизионов. Проекты Бизнес-системы «Северстали» разворачиваются поэтапно в разных бизнес-единицах, в связи с этим реализуется максимальное использование возможности модулей, чтобы участники, уже вовлеченные в трансформацию, могли поделиться опытом с теми, кому только предстоит столкнуться с изменениями. Только собрав представителей дивизионов и подразделений вместе, можно добиться этой цели. Поэтому участники приезжают на обучение в Москву группами по 130–150 человек.

Открытие и закрытие программы, часть дискуссий, деловых игр и презентаций топ-руководителей компании проходят в общем зале, а для отработки навыков и практики использования корпоративных инструментов участники расходятся по группам (10–15 человек) и работают с тренерами, которые параллельно обеспечивают достижение результатов обучения для всех групп.

Во время модулей участники проводят много времени вместе, имея возможность не только совместно обучаться, но и налаживать «мосты» между дивизионами и бизнес-единицами в неформальной обстановке.

Особое внимание уделяется вечерним мероприятиям, их направленности на одну из ключевых целей – создание команды единомышленников.

Практическая направленность обучения. Одна из ключевых идей, положенных в основу «Достичь большего вместе», заключается в том, что обучение должно происходить в большей степени не на модуле, а между модулями. Именно поэтому участники не только получают домашнее задание, но и удобный для

использования, полный и подробный итоговый пакет материалов (toolkit), который дает возможность применять инструменты в ежедневной работе при поддержке HR, руководителя, куратора из числа организаторов и фасилитаторов программы.

Как правило, наилучшие отзывы участников получают карточки с алгоритмами (например, алгоритм действий в ситуации нарушения ценностей), описанные простым и доступным языком методики (например, методики проведения собеседования), бланки, упрощающие использование корпоративных процедур (например, формы Диалога о целях), а также памятки по основным моделям (например, модель четырех шагов обратной связи), учебные видеоролики.

Планируется, что до конца 2013 г. обучение по программе пройдут около 1200 производственных и 200 функциональных руководителей «Северстали». Для каждого участника «Достичь большего вместе» – это 14 дней обучения в рамках пяти модулей в течение года, а также выполнение работы между модулями при постоянной поддержке кураторов, тренеров и экспертов.

Управление результативностью, развитием и преемственностью

Основой всех процессов управления персоналом является справедливая и мотивирующая каждого сотрудника система постановки и оценки целей деятельности, развития и преемственности, а также предоставление инструментов для их выполнения.

В связи с этим в «Северстали» внедрена **система «Диалога о целях»** – ежегодная беседа руководителя с сотрудником, к началу 2013 года охватывающая всех руководителей и часть специалистов компании. В ходе беседы обсуждаются результаты выполнения должностных обязанностей, командных и индивидуальных целей, целей развития в текущей должности и в будущей (если сотрудник является резервистом). А также обсуждаются планы на следующий год.

В течение года проходят встречи сотрудника и руководителя, которые позволяют оценить прогресс и скорректировать цели. Для всех руководителей компании, включая генерального директора А.А. Мордашова, раз в год проводится обратная связь по корпоративной модели ценностей и компетенций методом «360 градусов». Модель была разработана на основе практик мировых компаний с учетом особенностей «Северстали».

На начало 2013 года количество сотрудников, для которых проводится периодическая оценка результативности и развития карьеры, превысила 8,5 тыс. человек. Проведению «Диалога о целях» были обучены все руководители Компании.

На итоговую оценку влияют также обратная связь по результатам работы функционального направления, в котором он ра-

ботаает, которая дается ежегодно в форме ответов на анонимный опрос внешних и внутренних клиентов функции. Результаты оценки выполнения целей сотрудниками учитываются при установлении размера вознаграждения и принятии решения о развитии. Дополнительно к руководителям применяется оценка управленческого потенциала при зачислении в кадровый резерв.

Управление карьерой

Система отбора и продвижения в Компании основывается на инструментах оценки ценностей, поведенческих и функциональных компетенций сотрудников, а также на их потенциале к росту и развитию в организации. Кроме того, работает внутренний сайт Компании и открытый конкурс на вакансии (приветствуются рекомендации знакомых и коллег).

Решение о приеме или продвижении основывается на принципе соответствия должности профилю и принимается с учетом консенсуса всех участников процесса отбора. В отборе участвуют, помимо непосредственного руководителя и сотрудника отдела персонала, внутренние клиенты будущего сотрудника, коллеги руководителя сотрудника и далее в зависимости от уровня должности и ее функционала.

Для определения резервистов на всех уровнях управления два раза в год проводятся заседания кадровых комитетов, на которых менеджеры представляют подчиненных, оценивают результаты выполнения планов работы и развития, в соответствии с которыми принимается решение о зачислении в резерв.

Все менеджеры проходят базовое и дополнительное обучение навыкам подбора и оценки сотрудников для обеспечения качественных, объективных решений. Каждому сотруднику дается обратная связь и оказывается помощь в составлении плана развития.

В программу кадрового резерва включено около 5% сотрудников. На уровне высшего руководства (первые три уровня управления, включающие около 360 человек) приоритет при назначении отдается внутренним кандидатам.

Воспитание лидеров

«Северсталь» стремится развивать лидеров на всех уровнях и инвестирует в решение этой задачи значительные усилия и средства. Для реализации планов развития в текущей и будущей должности, развития команд внедрена комплексная система функционального, технического, поведенческого и управленческого обучения.

Обучение проводится в различных формах: дистанционной, групповой, командной, индивидуальной, на рабочем месте. Корпоративная система регулярного обучения по уровням управления и функционалу ориентирована на стратегические цели Компании, цели реализуемых проектов с учетом принятых процессов управления персоналом, бизнес-процессов и функций.

Для трех высших уровней руководителей в рамках индивидуальных планов развития в текущей или будущей должности используются разные методы обучения, включая коучинг и наставничество. В рамках требований к должности и уровня управления предлагаются различные методы изучения английского языка.

Программы, которые являются обязательными для всех менеджеров, это:

- обучение по процедурам управления людьми в Компании, таким как «Кадровые комитеты», «Диалоги о целях», «Обратная связь 360 градусов», подбор сотрудников и т.д.
- программы по уровням управления, что позволяет оказывать поддержку всем сотрудникам на должном уровне вне зависимости от дивизиона, региона и т.д.

Помимо обязательных программ, менеджерам предоставляется возможность выбора из каталога программ по развитию личной эффективности и пониманию бизнеса.

В рамках функционального развития проводятся кросс-дивизиональные конференции, совместные тренинги, мозговые штурмы, командировки по обмену опытом.

Для укрепления сплоченности и повышение эффективности работы трудовых коллективов ежегодно проводится около 50 сессий, направленных на решение этих задач, и столько же конференций. На них активно используются инновационные форматы, такие как «Открытое пространство», где каждый сотрудник может высказать свои идеи и предложения, а также возглавить проект.

Регулярно проводятся конкурсы идей и рационализаторских предложений среди молодых специалистов.

В рамках программ модернизации производства, повышения клиентоориентированности и безопасности разработаны методики и инструменты, которые передаются производственному персоналу через подготовленных навигаторов участков. Для работы в кросс-функциональных проектах существуют базы знаний и дистанционные платформы для общения, хранения данных.

Подготовка рабочих кадров

В «Северстали» сформирована система подготовки рабочих кадров, ориентированная на требования современного производства. На всех крупных предприятиях Компании, в частности в городах Череповец, Воркута, Оленегорск, Костомукша, имеются собственные учебно-курсовые комбинаты.

Основные направления обучения:

- получение новых профессий;
- повышение разрядов по имеющейся профессии;
- обучение работе на новой технике;
- изучение технологических процессов соответствующих производств;
- изучение систем автоматизированного управления процессами;
- проведение курсов по безопасности;
- проведение обучения для получения необходимых сертификатов (например, Ростехнадзора).

В учебных центрах «Северстали» в год обучается порядка 12 тыс. рабочих. Используются современные технологии обучения – имитаторы (мультимедийные тренинговые обучающие программы) и тренажеры в специализированных классах-лабо-



раториях. Особое внимание уделяется подготовке рабочих для пусковых и реконструируемых объектов, которые планируется ввести в строй в соответствии с комплексной инвестиционной программой модернизации производства.

Одно из важных направлений – формирование и подготовка резерва на ключевые рабочие должности.

В 2012 году в дивизионе «Северсталь Российская Сталь» получили рабочую профессию 3978 человек (из них 2540 – дополнительную специальность), за этот период 18 745 рабочих повысили свою квалификацию.

Программа «Развитие института наставничества»

«Северсталь» – транснациональная компания, которая активно развивает операции в новых регионах. В этой связи актуальны такие задачи, как повышение мобильности персонала, его эффективная адаптация к работе в различных условиях, а также интеграция персонала новых активов. В 2011 году сформирован список вакансий для новых проектов. На основе анализа лучших практик российских и международных компаний разработан перечень мероприятий по развитию, мобильности и адаптации команд для работы на новых проектах.

В 2011 году – согласован единый «Стандарт адаптации сотрудников» и схемы процесса адаптации для трех целевых групп: вновь пришедшие, вновь назначенные, молодые специалисты. В соответствии со стандартом для производственных и функциональных руководителей разработан комплекс методических инструментов и тренинг по адаптации в рамках программы «Достичь большего вместе».

В 2012 году – начата реализация программы «Развитие института наставничества», которая включает определение роли и компетенций наставников, систему их поощрения и обучения. Кроме того, в течение минимум первых 2 лет организуется работа по адаптации молодых специалистов – подбирается наставник, разрабатывается индивидуальная программа развития в зависимости от целей, задач и компетенций конкретного сотрудника. В течение каждого года работы молодой специалист получает возможность за счет Компании пройти целый ряд тренингов и обучающих про-

грамм, нацеленных не только на его профессиональное, но и личностное развитие.

В планах – создание внутри Компании сообщества молодых специалистов для обмена опытом, знаниями и быстрого вовлечения в команду новых сотрудников. Если молодой специалист проявит себя сотрудником с высоким потенциалом, он может быть зачислен в кадровый резерв.

«Молодые ресурсы»

Динамичное развитие «Северстали», запуск новых проектов и расширение присутствия Компании на глобальных рынках делает остро актуальной потребность в талантливых, стремящихся к успеху и постоянному развитию молодых людях. В связи с этим работа по привлечению в «Северсталь» перспективных молодых специалистов – один из ключевых приоритетов кадровой политики.

В ресурсном дивизионе «Северстали» с 2006 года реализуется программа «Молодые ресурсы». За 7 лет участниками мероприятий стали более 2 тыс. молодых ребят из Воркуты, Оленегорска и Костомукши, решивших связать свое будущее с горной отраслью.

Программа нацелена на решение важнейшей кадровой задачи: привлечение в Компанию молодых перспективных сотрудников, которые не только восполняют потребность Компании в ключевых специальностях, но и составят пул лидеров для дальнейшего карьерного роста внутри Компании. Программа является частью корпоративной социальной ответственности Компании, ведь вклад в развитие молодежи – это одна из основ долгосрочного развития городов Воркута, Оленегорск и Костомукша, где горнорудные предприятия Компании являются градообразующими.

Программа работает с тремя молодежными группами: школьники 9–11 классов, студенты горных вузов, молодые сотрудники Компании.

В городах присутствия Компании уже много лет действуют профильные классы «Северсталь-Ресурс», куда отобраны ребята для целевого поступления в горные вузы. Ежегодно проводятся общегородские фестивали «Молодежная перспектива», собирая по 100–120 школьников 8–9–10 классов в каждом городе на двухдневный профориентационный марафон.





Студенческие программы

Программа «Северсталь-Ресурс в Горном». Реализуется совместно с Московским государственным горным университетом в рамках договора о стратегическом партнерстве. Компания оказывает материальную поддержку вузу для обеспечения достойных социально-бытовых условий студентов, проводит со студентами профильные факультативы, а также тренинги soft-skills.

В МГГУ действует именная стипендиальная программа для лучших студентов 3–5 курсов.

Также с 2012 года запущена грантовая поддержка студентов-выпускников: объединением «Воркутауголь» были выданы первые гранты за успешную разработку дипломных работ. Ежегодно в рамках программы осуществляется привлечение на ключевые производственные вакансии молодых специалистов, выпускников лучших горных вузов России.

Приходя в Компанию, молодые специалисты получают значительный кредит доверия уже на начальном этапе – и по уровню ответственности, и по уровню возможностей. Они сразу оказываются вовлечены в работу команды, причем на глобальном уровне – с возможностью работать не только в России, но и за рубежом (активы в США и Африке). Статус «молодого специалиста» присваивается выпускнику на 3 года, предоставляя широкий спектр льгот: как социальных, так и в обучении и развитии. На-

пример, молодые специалисты имеют приоритетное право быть включенными в общекорпоративные проекты (связанные с совершенствованием производства, внедрением инноваций), обучаться и развивать лидерский управленческий потенциал.

2012 год стал знаковым для программы, т.к. впервые замкнулся ее цикл: выпускники первого профильного класса из Воркуты, завершив обучение в МГГУ, вернулись работать на предприятие «Воркутауголь». Всем им на 5 курсе были высланы именные приглашения от лица генерального директора с привлекательными условиями найма.

Дальнейшие планы развития молодежной программы связаны с более глубокой проработкой обучающих программ для молодых специалистов и студентов, при этом особое внимание – организации практик и стажировок на предприятиях дивизиона.

Результаты

В 2012 году различные курсы обучения прошли около 44% сотрудников «Северстали».

Охват обучением руководителей первых пяти уровней управления составил 95%, в среднем на каждого сотрудника Компании приходится до 55 часов обучения в год.

Отзывы участников

Одним из самых очевидных уникальных достижений для меня было то, что впервые за всю историю работы в Компании я имел возможность общения с таким количеством руководителей «Северстали», работающих в разных дивизионах и регионах, услышать их мнение по абсолютно всем вопросам, как производственной, так и социальной жизни. Возможность общения в разных аудиториях и смена команд каждый раз подталкивала к формированию навыков очень быстрой адаптации, в сжатые сроки формировать коллектив – команду, а возможность неформального общения расширяла границы обсуждаемых проблем. Я очень отчетливо почувствовал и осознал себя игроком огромной команды – «Северсталь».

Петрович Владимир Павлович, г. Волгоград

Появилось более серьезное и осознанное отношение к ценностям Компании, уверенность в правильности своих действий, единая и понятная стратегия становления и развития коллектива. Появилось понимание – что нужно изменить и способность управлять изменениями, усовершенствование навыков взаимодействия и управления подчиненными, подбором персонала, планированием и организацией труда, правовых и административных рычагов управления, принятие и реализацию управленческих решений в плане клиентоориентированности, безопасности, командной работы, повышения эффективности и оперативности, уважения к людям, решения конфликтных ситуаций, мотивации персонала.

Куплин Сергей Михайлович, г. Череповец

Обучение по программе дало мне очень многое: главное – ясна роль руководителя в управлении изменением, преодолении сопротивления. Роль руководителя в формировании, развитии и управлении командой. Очень ценными считаю знания, относящиеся к персоналу от найма, адаптации до использования потенциала сотрудников согласно их типу и ролям. Но самым важным считаю осознание своей принадлежности к Большой семье «Северстали» и причастности к выполнению по-настоящему серьезной задачи – внедрению Бизнес-системы «Северстали». Не могу сказать, что все услышанное на ДБВ было для меня впервые, но то, что теперь мои знания стали более систематизированы и более применимы практически, – это точно!

Верхошинцев Владислав Анатольевич, г. Костомукша

«Компания предоставляет много возможностей, благодаря которым я могу развиваться и смело шагать в будущее. Все проекты Компании, которые касаются молодежи, особенно проект «Молодые ресурсы», имеют большое значение для меня и моего будущего».

Теселкина Оксана, студентка 3 курса МГГУ из г. Воркуты

«Мне интересно развиваться вместе с проектом «Молодые ресурсы», я сдружился с ребятами, с которыми еще в 10 классе ездили вместе в летний лагерь в Хорватию, потом мы вместе поступили в МГГУ, и сейчас многие стали стипендиатами. С нетерпением ждем вовлечения в международные проекты, стажировок, интересных практик. Усиленно учу английский, так как это поможет мне быстрее построить карьеру и стать производственным руководителем».

Наливайко Александр, студент 4 курса из г. Костомукши

