

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 09 (59) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU

685 млрд
руб.

будет направлено
из внебюджетных
источников
на железнодорожную
инфраструктуру
Восточного полигона



Окно ВОЗМОЖНОСТЕЙ

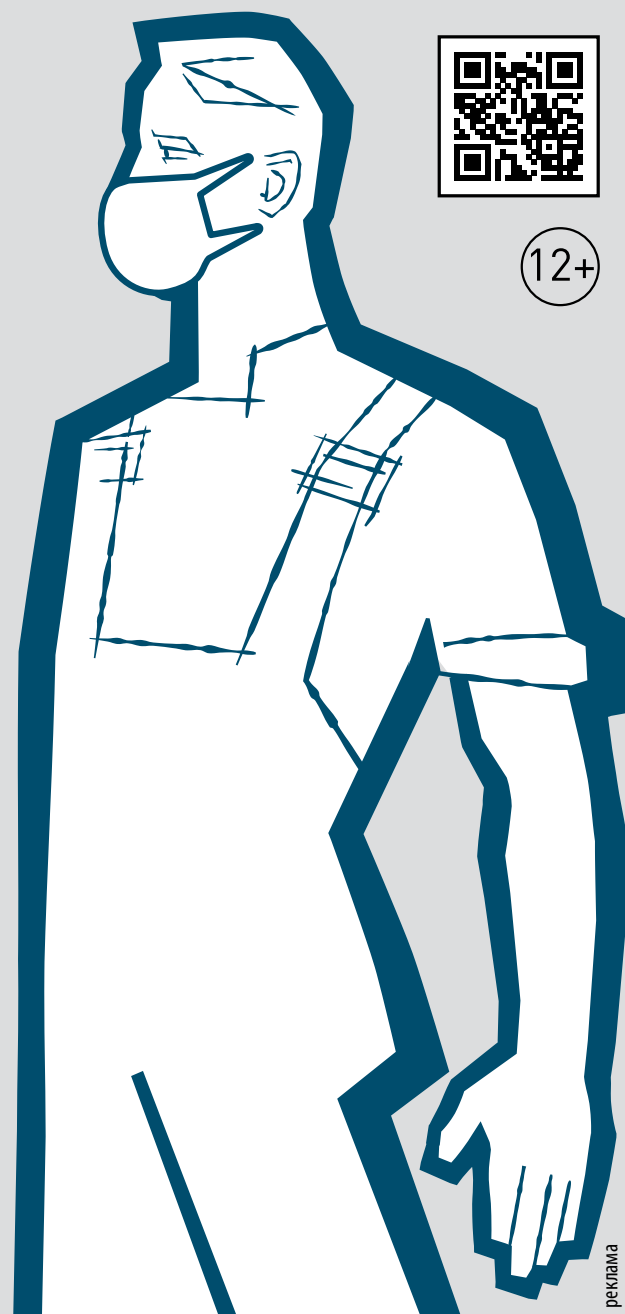
КАК ИЗМЕНЯТСЯ КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ
В ПОСТКОРОНАВИРУСНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

СТР. 6

IX ЕЖЕГОДНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРС ДОСКА ПОЧЁТА МЫ ИЩЕМ ГЕРОЕВ

**И ВЫ МОЖЕТЕ
В ЭТОМ
ПОМОЧЬ**

**Мы хотим,
чтобы все знали,
какие замечательные
люди трудятся
и живут рядом с нами,
на какие поступки
они способны**



12+

Отправить информацию о герое:
DOSKAPOCHETA@GUDOK.RU

8 (495) 983-08-18

Все подробности о конкурсе на сайте: [HTTP://DOSKAPOCHETA.GUDOK.RU](http://DOSKAPOCHETA.GUDOK.RU)

От редакции ➤



Зелёная зона

По мнению лингвистов, словами года станут «коронавирус», «ковид», «зумить», «удалёнка». Пандемия COVID-19 изменила в жизни многое: заставила людей соблюдать социальную дистанцию, закрыла границы, вынудила искать новые формы и способы ведения бизнеса.

«В этом году весь мир оказался в непростой ситуации, вызванной пандемией коронавируса, а отрасли экономики, включая транспортную, столкнулись с непредсказуемыми вызовами. Совместными усилиями мы преодолели трудности, но ещё многое предстоит сделать для улучшения ситуации в долгосрочной перспективе», – говорится в приветствии мини-

стра транспорта РФ Евгения Дитриха участникам Международного форума «PRO//Движение.1520», открывшегося 22 октября.

Приоритетными направлениями в развитии РЖД остаются повышение скорости доставки грузов по маршрутам международных транспортных коридоров, снижение транспортных издержек, развитие цифровых сервисов.

Быстрое реагирование на вызовы пандемии показало, что холдинг – современная, гибкая и инновационная структура, подчеркнул, выступая на пленарной дискуссии форума «In Railway We Trust. Глобальное сотрудничество в условиях неопределённости», генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров. Он отметил, что первоначальные, наиболее пессимистические

прогнозы предусматривали снижение погрузки в 2020 году на фоне пандемии на 15% и даже 30% по итогам года, однако в дальнейшем они не подтвердились, в том числе благодаря принятым компанией мерам.

В 2020 году ОАО «РЖД» предоставило грузоотправителям скидки к тарифам на сумму уже более 10 млрд руб. В результате создания специальных условий удалось привлечь на сеть дополнительные 18 млн тонн различных грузов. «Мы уже сейчас видим по октябрю, что вышли по погрузке на уровень прошлого года и перешли в «зелёную зону». Полагаем, что этот тренд устойчивый и до конца года некоторые параметры по сравнению с прошлым годом будут превышены», – заявил глава ОАО «РЖД». Как ожидается, 2021 год станет для РЖД годом достаточно серьёзного роста. **ПУБЛИКАЦИЯ**

Содержание номера»

ТЕМА НОМЕРА» УРОКИ ПАНДЕМИИ



123RF/LEGION-MEDIA

ОПЕРАТИВКА»
4–5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

ТЕМА НОМЕРА»
Уроки пандемии
6–9 Окно возможностей
Как изменятся кадровые процессы
в посткоронавирусной реальности
10–13 Тонкая настройка
От вовлечённости и эмоционального настроя
сотрудников зависят ключевые показатели
эффективности бизнеса

14–17 Открыты для диалога
В условиях неопределённости работодателям
важно поддерживать постоянную связь
с сотрудниками

Кадры»
18–21 Лидеры изменений
Транспортной отрасли нужны прорывные
технологии
и грамотные специалисты
22–23 Продолжить путь
Как строить карьеру в эпоху удалённой работы

24–27 Траектория карьеры
Как в Дирекции тяги развивают молодых
руководителей и кандидатов в кадровый
резерв

Образование»
28–31 Точка кипения
Какие метакомпетенции будут востребованы
в будущем

Инфраструктура»
32–35 Восточный вектор
Территория опережающего развития
требует инновационных
подходов

Развитие»
36–39 Центры притяжения
Транспорт как ключевой элемент развития
городских территорий
40–43 Дорожная карта
Стартапы предлагают ОАО «РЖД»
инновационные решения
44–47 Время концессионеров
Государственно-частное партнёрство
открывает новые перспективы развития
железнодорожного транспорта

Наука»
48–51 Не подмажешь – не поедешь
Лубрикация позволяет уменьшить износ
рельсов и гребней колёс подвижного
состава

Персонал»
52–55 Здоровое поколение
ОАО «РЖД» поддерживает развитие
детско-юношеского спорта

Психология»
56–59 Без страха и упрёка
Как пережить период посттравматического
роста личности

История»
60–63 Стойкий Чевкин
Роль последнего главноуправляющего
путями сообщения Российский империи
в развитии железных дорог

Библиотека
Корпоративного университета
РЖД »
64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
Е.С. Мельникова
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
С.Ф. Шатковский

Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас
Шеф-редактор И.В. Замуруева
Арт-директор К.И. Левченко

Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов
Бильдредактор Е.Н. Малышева
Предпечатная подготовка, вёрстка
Т.В. Мациевская
Цветокоррекция М.Ю. Саянов

Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич,
Елизавета Вишнёва, Виктория Гаджиева,
Анастасия Дорожкина, Владимир Максаков,
Виталий Маслюк, Дарья Чикиркина

Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнёре –
НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса «Доска почёта»
размещается на правах рекламы

Отдел распространения:

(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (ФАКС)

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (495) 624-72-61,

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 27.10.2020 г.

Подписано фактически: 27.10.2020 г.

Издание зарегистрировано в Федеральной службе
по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года



РОМАН БОБКОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Хорошо разместились

ОАО «РЖД» 16 октября закрыло книгу заявок по выпуску бес- срочных облигаций серии 001Б- 04 в объёме 80 млрд руб. по став- ке 7,25% годовых. Размещение состоялось 22 октября. Выручен- ные средства компания нап्रा- вит на реализацию собственной инвестиционной программы. Номинал одной ценной бумаги составил 1 тыс. руб. Организа- торами размещения выступили «ВТБ Капитал» (также являет- ся агентом по размещению), Московский кредитный банк, Промсвязьбанк, БК «Регион», Россельхозбанк и Sber CIB. Предусмотрен call-опцион каждые пять лет с момента на- чала обращения по цене 100% от номинала. Решение об испол- нении опциона принимается эмитентом за 14 дней до даты опциона. Купонный период – шесть месяцев.

Напомним, в середине мая Правительство РФ одобрило размещение РЖД бессрочных облигаций на сумму до 370 млрд руб. включительно или до эквивалента этой суммы в

иностранной валюте. В начале июля ЦБ зарегистрировал про- грамму и проспект бессрочных облигаций ОАО «РЖД» серии 001Б объёмом до 370 млрд руб. Облигации предназначены для квалифицированных инвесто- ров с возможностью досрочного погашения по усмотрению эми- тента. В рамках утверждённой программы бондов компания может осуществить несколько выпусков бессрочных бондов, в том числе в иностранной валю- те (в пределах утверждённого рублёвого лимита).

Первый выпуск «вечных» облигаций объёмом 30 млрд руб. состоялся в конце июня этого года по ставке 6,55% годовых. В июле состоялся второй выпуск бессрочных бондов на 20 млрд руб. по ставке 7,3% годовых. В сентябре – третий – на 100 млрд руб. по ставке 7,25% годовых.

Так, через механизм бессроч- ных облигаций ОАО «РЖД» уже разместило 230 млрд руб. Разме- щение оставшихся 140 млрд руб. холдинг планирует осуществить до конца этого года.

Перевозка руды

ОАО «РЖД» в январе – сентябре 2020 года увеличило экспортные перевозки руды на треть по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года – до 21 млн тонн. Погрузка железной и марганцевой руд на сети железных дорог РЖД за девять месяцев соста- вила 89,6 млн тонн (рост на 0,4%). «Отправка метал- лургического сырья на экспорт выросла на 32,7%, до 21 млн тонн», – говорится в сообщении компании. РЖД отмечают увеличение перевозок руды через станции железных дорог Восточного полигона. В частности, через станцию Забайкальск отправлено свыше 1,6 млн тонн (рост в 1,9 раза), через погран- переходы на Дальневосточной железной дороге – 1,9 млн тонн (рост в 1,5 раза). Также отмечен более чем семикратный рост погрузки руды в адрес портов Дальнего Востока – 144 тыс. тонн, в том числе в сен- тябре – 42 тыс. тонн.

По данным РЖД, в целом погрузка в адрес портов с начала года выросла в 1,8 раза и превысила 7,4 млн тонн. Наибольшие объёмы отправлены через Ново- российский – 3,5 млн тонн (рост в 1,5 раза) и Мурманск – 3,3 млн тонн (рост в 1,8 раза).

Регионами, лидирующими по объёмам погрузки же- лезной руды, являются Белгородская (27,7 млн тонн), Курская (15,7 млн тонн) и Мурманская области (11 млн тонн). Наибольшие экспортные объёмы отправлены потребителям Китая, Италии, Германии, Словакии, Великобритании и Турции, сообщили РЖД.



АЛЕКСАНДР РОМИН/ТАСС

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Рад привет- ствовать вас на Между- народном транс- портно-ло- гистическом форуме «PRO// Движение.1520»! Эта дискус- сионная площадка из года в год подкрепляет свой авторитет по-настоящему профессиональ- ным и открытым обсуждением наиболее актуальных проблем не только железнодорожного, но и других видов транспорта. Правительство Российской Фе- дерации уделяет особое внима- ние развитию железнодорожного транспорта. В период пандемии именно железнодорожный транс- порт продемонстрировал себя в качестве наиболее сильного звена логистических цепочек. Он играет ключевую роль в между- народной кооперации, развитии и поддержке экспортного потен- циала отечественных товаро- производителей, повышении гло- бальной конкурентоспособности российской экономики, оказыва- ет влияние на развитие многих смежных отраслей, таких как металлургия, строительство, транспортное машиностро- ение, является крупнейшим потребителем товаров и услуг предприятий малого бизнеса. Сегодня благодаря ОАО «РЖД» в России создается мощный инфраструктурный каркас для дальнейшего наращивания пере- возок грузов и пассажиров. Транс- портная мобильность во многом будет определять перспективы роста экономики нашей страны.

Андрей Белоусов,
первый заместитель
председателя Правительства
Российской Федерации
22.10.2020

Действуем по Магистральному плану



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

По итогам 2020 года ОАО «РЖД» обеспе- чит достижение целевых параметров Комплексного плана по развитию ма- гистральной инфраструктуры, предус- матривающих увеличение провозных способностей БАМа и Транссиба, разви- тие подходов к портам Северо-Запада и Азово-Черноморского бассейна. Об этом 9 октября заявил генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, выступая на итоговом заседании коллегии Минтранса РФ, по- свящённом рассмотрению промежуточ- ных итогов деятельности транспортного комплекса. «Несмотря на все внешние вызовы, «Российские железные доро- ги» работают бесперебойно и надёжно. Максимально сохранена и выполняется в плановом порядке инвестицион- ная программа», – отметил глава ОАО «РЖД». По его словам, за последние

годы компанией инвестировано свыше 380 млрд руб. в развитие инфраструкту- ры по ключевым направлениям экс- порта. С начала текущего года погрузка грузов в направлении морских портов выросла по сравнению с аналогичным периодом прошлого года более чем на 3%. Высокие показатели достигнуты в контейнерном транзите. «Уверен, что к концу года мы выйдем на прирост в этом сегменте на уровне более 20%. В основе этой уверенности лежит в том числе решение правительства по субси- дированию контейнерного транзита», – отметил Олег Белозёров.

Отставание погрузки на сети в сентяб- ре и отставание погрузки от объёмов аналогичного периода прошлого года со- ставило всего 0,7%, и компания нацеле- на в IV квартале даже превзойти показа- тели 2019 года.

Локализация производства в России

ОАО «РЖД», Группа Синара, «Уральские локомотивы» и «Сименс Мобильность» заключили соглашение о намерении, которое будет способствовать развитию высокоскоростного же- лезнодорожного транспорта в России. В планах – проведение оценки потребности рынка в высокоскоростных электропоездах для обслуживания пассажиров на российских ВСМ. Общая цель – разработать технико-коммерческое предложение на эти поезда и создать условия для их производства «Уральскими локомотивами». «Уверен, технологическая база, технологические мощности и опыт позволяют ООО «Уральские локомотивы» организовать внутрироссийское производство инновационного высокоскоростного подвижного состава, отвечающего самым высоким требованиям пассажира», – сказал заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Пегов.



Окно возможностей



Как изменятся кадровые процессы в посткоронавирусной реальности

В ОАО «РЖД» до конца года утвердят Стратегию развития человеческого капитала до 2025 года. Документ определит основные приоритеты и проекты блока управления персоналом, среди них формирование современной ИТ-

системы для подбора кадров, точечное развитие каждого сотрудника, повсеместный переход от бумаги к «цифре». При формировании стратегии учтут и опыт пандемии, который позволил бизнесу под другим ракурсом посмотреть на традиционные процессы. В посткоронавирусной реальности роль HR-служб становится более стратегической. Не случайно один из ведущих мировых исследова-

телей в области управления талантами, Джош Берсин, отметил, что если в кризис 2008 года бизнес спасали финансовые директора, то теперь компании спасут представители HR-блока.

Новая реальность

Весной 2020 года пандемия коронавируса вынудила компании массово перевести сотрудников в режим уда-

лённой работы и перенастроить свои процессы, чтобы сохранить устойчивость бизнеса. Эта трансформация открыла собственникам предприятий глаза на ряд моментов, характерных для дистанционного труда, но не учитываемых при работе в офисах. Первый из них – производительность труда нужно измерять. Как заметил Михаил Яхимович, сооснователь и директор консалтингового направления компании «Стахановец», этот факт был неочевиден для большинства организаций до наступления карантина, поскольку присутствие сотрудника в офисе обеспечивает работодателю ложное чувство спокойствия: видишь сотрудника – значит, можешь его контролировать. «Однако такой контроль часто условен и почти всегда недостаточен. На «удалёнке» невыгодное для работодателя распределение усилий в рамках рабочего дня очень хорошо видно. Мы проводили исследование, и, согласно ему, треть работников находятся в зоне риска: испытывают проблемы с самомотивацией либо борются с бесконечными проблемами технического характера. Как бы то ни было, не работают в полную силу и не приносят работодателю той пользы, для которой их нанимали. С точки зрения работодателя, курс на ужесточение контроля очевиден», – считает Михаил Яхимович.

По словам директора по персоналу компании «Факторинг Плюс» Ильи Зайцева, пандемия высветила все неэффективные процессы и выявила всех непродуктивных сотрудников, которые ранее скрывались в общей массе. В период пандемии слабым местом некоторых компаний оказались процессы планирования и контроля. Во время локдауна такие компании скатились в бесконечное обсуждение текущих задач и «тушение пожаров». Пандемия у многих линейных руководителей выявила недостаточность управленческих компетенций. «Режим «удалёнки» потребовал определённой перестройки от менеджмента, потому что

поддержание связи и эффективной работы подчинённых через условный Zoom сильно отличается от офисного взаимодействия. Крупные задачи пришлось разбивать на мелкие, дробить какие-то процессы, чтобы сотрудникам было проще в них ориентироваться», – прокомментировала директор по персоналу и организационному развитию холдинга S8 Capital Татьяна Гладюк.

Как считают эксперты, HR-департаменты довольно скоро пополнятся отделами аналитики, которые займутся анализом производительности труда целых коллективов и отдельных их представителей. Они будут собирать информацию, анализировать её, выявлять, за счёт чего успешны самые продуктивные

Так, один из прогнозируемых трендов – использование технологий нейромаркетинга в HR. Эта технология подразумевает изучение поведения сотрудников с помощью определённых методик, что позволяет прогнозировать реакции персонала, в том числе получить информацию о подсознательном восприятии управленческих решений.

Роли меняются

Формат дистанционной работы с большой вероятностью продолжит своё развитие. Как минимум компании будут переходить на гибридный режим работы, когда сотрудники будут чередовать работу в офисе с работой из дома или других точек, полагает Илья Зайцев. По этой причине

По оценкам экспертов, эффективный HR-бизнес-партнёр способен повысить выручку компании на 7% и обеспечить рост чистой прибыли на 9%

представители коллективов, «приземлять» эти практики на остальных сотрудников, а также находить всё новые способы поощрения работников. «Абсолютная прозрачность – вот что может стать определяющим трендом на горизонте 5–10 лет. Если сейчас данные о производительности остаются у руководителя и недоступны работнику, то в перспективе мы рекомендуем делиться этими данными. Тогда руководитель и подчинённый перестают быть антагонистами и превращаются в союзников, которые вместе обсуждают и анализируют полученный результат. Это создаёт фундамент для устойчивых изменений к лучшему», – замечает Михаил Яхимович.

При этом возможности HR-аналитики могут быть ещё шире.

работодателей всё больше интересуют soft skills потенциальных сотрудников, а не только их профессиональные качества: гибкость, планирование, самоорганизованность, ориентир на коллаборативный формат работы. Растёт спрос на менеджеров, способных управлять распределёнными командами, и сотрудников, которые не теряются в информационных потоках.

Конкуренция на рынке труда будет только расти. Это связано ещё и с тем, что трудоспособное население в стране продолжает сокращаться: по прогнозам Росстата, этот процесс продлится до 2028 года. Особенно острая борьба разворачивается за IT-специалистов и профессионалов в новых направлениях, например в области анализа больших данных.

Тема номера

Уроки пандемии ➤



При этом на рынке труда происходит смена поколений: к X и Y совсем скоро добавится поколение Z. Так, через пару лет в РЖД будет три поколения с разными установками и требованиями к работодателю.

В новых условиях меняется функция руководителя в HR-блоке: сегодня он должен быть бизнес-партнёром, отстаивающим интересы сотрудников, но при этом нацеленным на решение производственных задач. Для этого ему нужны не только знания из области управления персоналом, но также умение управлять изменениями, навыки в области маркетинга, бюджетирования и коммуникаций с помощью различных каналов общения. HR-руководитель – это универсал, разбирающийся во многих сферах деятельности.

По оценкам экспертов, эффективный HR-бизнес-партнёр способен повысить выручку компании на 7% и обеспечить рост чистой прибыли на 9%.

В этом году из-за пандемии у кадровых служб, как и в принципе у компании, появилась функция по контролю за состоянием здоровья сотрудников.

«В самом начале пандемии на бизнес, помимо обычной операционки, легли задачи по поддержанию благосостояния сотрудников – в широком смысле. Это включает и организацию каких-то санитарных мероприятий, закупку масок-перчаток-санитайзеров, организацию удалённой работы. Нам с коллегами пришлось думать о том, как распределить людские потоки, как работать с пропускной системой, которую ввели городские власти. В соответствии с подобными задачами нам пришлось организовывать соответствующие команды», – вспоминает Татьяна Гладюк.

Есть мнение, что после окончания пандемии компании, вооружившись полученным опытом, трансформируют рабочее пространство и создадут специальные программы поддержки

сотрудников. Как рассказал Илья Зайцев, уже есть примеры, когда работодатели привлекают профессиональных коучей и психологов. Глобальная цифровизация и скорость, с которой сегодня происходят изменения, сопряжены с высокими эмоциональными нагрузками и стрессом, поэтому, по его мнению, актуальность психологической работы с сотрудниками с годами будет только возрастать.

Дело в «цифре»

Ещё один урок пандемии – ускорение цифровизации HR-процессов. «Пришлось оперативно внедрять то, от чего так долго отказывались, – программные продукты для автоматизации процессов. На мой взгляд, традиционные HR-процессы не канут в Лету в силу своей фундаментальности. Однако средств и инструментов для их реализации становится всё больше за счёт активной цифровизации и диджитализации общества. Многие HR-функции, такие как подбор, адаптация, оценка и обучение сотрудников, уже активно автоматизируются. В будущем эта тенденция станет ещё актуальнее», – отметил руководитель отдела персонала ГК «Аривист» и кадрового агентства «Прологика HR» Клим Федотов.

Согласно исследованию Talantix и Skillaz, в настоящее время уровень автоматизации HR-процессов в России не превышает 30%. По другим оценкам, около 80% российских компаний уже автоматизировали часть HR-процессов, а 4% организаций полностью перешли в этой сфере в «цифру».

Опрос международной рекрутинговой компании HAYS показал, что большинство респондентов – 78% – уже автоматизировали кадровый учёт и администрирование, 54% – внутренние коммуникации. 45% компаний внедрили системы учёта рабочего времени, 41% – рекрутмент, 40% – компенсации и льготы, 34% автоматизировали HR-аналитику, 34% – оценку, адаптацию, обучение и развитие. В перспективе все рутинные процессы будут автоматизированы. Подтверж-

дение тому то, что за последние пять лет мировые инвестиции в HR Tech увеличились в восемь раз.

Цифровизация HR-процессов позволяет работодателям оперативно получать качественные данные и своевременно принимать правильные управленческие решения, формировать новые удобные сервисы для сотрудников и предлагать услуги через цифровой формат. К примеру, в ОАО «РЖД» запланировано создание маркетплейса для рабочих профессий современной IT-системы для подбора персонала, поэтапный переход на электронный документооборот при кадровом администрировании, чтобы повысить качество кадровой работы.

Пример цифровизации – дистанционный рекрутинг. В пандемию очные собеседования и интервью – непозволительная роскошь, а поскольку подбор персонала в крупных компаниях идёт практически всегда и не должен останавливаться, потребовалось перевести этот процесс в онлайн-формат. «Если раньше компании при первой возможности звали кандидатов в офис и смотрели на них вживую, то сейчас многие откладывают этот шаг на решающий этап. Или вообще общаются без него, нанимая людей по Zoom или Skype. Рекрутеры, эйчары и их внутренние заказчики научились оценивать кандидата и рассказывать о задачах и компании во время телефонных или видеозвонков. И кстати, находят в этом массу полезных моментов: экономится время на организацию, гораздо проще согласовать удобное для всех время, не нужно рассказывать потерявшемуся кандидату, как найти офис, и так далее. Самим кандидатам удалённое собеседование также гораздо удобнее: не надо отпрашиваться с текущей работы и куда-то ехать», – рассказала руководитель отдела рекрутмента в кадровом агентстве STAR Staff Татьяна Аква.

Однако удалённое собеседование только первый шаг. Уже есть опыт, в частности, в сфере ретейла, когда первичное интервью с потенциаль-

ными кандидатами проводят роботы. В течение двух – пяти лет 45% рекрутеров собираются полностью доверить эту функцию роботам. Перспективы роботизации есть и в сфере подбора рабочих массовых профессий, в том числе в железнодорожную отрасль.

Эксперты прогнозируют развитие онлайн-инструментов онбординга. Как заметила Татьяна Аква, во время карантина компании вынуждены были вводить новые инструменты и практики адаптации новых сотрудников. Причём это касалось разных аспектов: знакомства с командой и вхождения в рабочие процессы, менторства на период адаптации, пересмотра моделей коммуникации и организации рабочего процесса в целом. В дальнейшем, по мнению

в истории человечества. Передовые технологии теперь могут автоматически индексировать, комбинировать, маркировать и систематизировать информацию на разных платформах. Но чтобы извлечь выгоду из этих инструментов, организации также должны учитывать человеческий фактор, создавая культуру, которая помогает людям осознать, что обмен знаниями, способствующий личному и организационному переосмыслению, повышает их ценность для организации», – отметили в Deloitte.

В кадровом блоке РЖД отмечают, что ключевые HR-тренды найдут отражение в новой Стратегии развития человеческого капитала до 2025 года, которая сейчас находится в высокой степени готовности. В документе

Цифровизация HR-процессов позволяет работодателям оперативно получать качественные данные и принимать правильные управленческие решения

Илья Зайцева, во время адаптации чат-бот будет сопровождать нового сотрудника на всех этапах.

В компании Deloitte отметили перспективы использования искусственного интеллекта (ИИ). Несмотря на мрачные прогнозы о замене работников интеллектуальными машинами, по мнению аналитиков, есть возможность безболезненной интеграции ИИ в команды для получения революционных бизнес-результатов. Такие суперкоманды должны создавать новые смыслы и ценности. Формирование таких команд, а также работа с людьми, чтобы показать им тонкости работы с ИИ, – задача HR-служб на перспективу.

«Сила людей и машин, работающих вместе, даёт величайшую возможность создания новых знаний

будут сформулированы 19 функциональных направлений с указанием конкретных целевых показателей. Так, к примеру, предполагается освободить структурные подразделения от рутинных кадровых операций и порекомендовать их социально-кадровым центрам, которые будут работать по принципу одного окна.

Первые СКЦ в пилотном режиме уже работают на Горьковской и Северской дорогах. Кроме того, в компании намерены автоматизировать большинство HR-процессов и перейти на электронный кадровый документооборот. После утверждения Стратегия должна стать настольной книгой каждого руководителя HR-блока, утверждают в Департаменте управле-

ния персоналом ОАО «РЖД». **ПУЛЬТ**
Мария Абдимова

Тема номера

Уроки пандемии»



123RF/LEGION-MEDIA

Тонкая настройка

От вовлечённости и эмоционального настроения сотрудников зависят ключевые показатели эффективности бизнеса

Вовлечённость персонала часто путают с удовлетворённостью и лояльностью, но между этими показателями есть принципиальное отличие: только имея высокий уровень вовлечённости, работник будет действовать с наибольшей отдачей, причём не просто делать свою работу, а проявлять инициативу. Вовлечённость – это всегда про действие, поэтому этот показатель тесно увязан с эффективностью. В компании Aon Hewitt подсчитали, что в организациях с более высоким индикатором вовлечённости на 30% ниже текучесть кадров, выше производительность и лояльность клиентов, на 56% больше прибыль. Последствия снижения вовлечённости сотрудников драматичны: замедляется рост компании, падают число новых проектов и выручка.

Удалённая работа стала вызовом – работодателям пришлось учиться дистанционно поддерживать эмоциональный настрой сотрудников. «Пульт управления» узнал у представителей бизнеса, как они поддерживают вовлечённость работников и какой эффект это даёт.

Четыре ступени вовлечённости
Показатель вовлечённости отражает отношение сотрудников к своей работе и компании в целом. По сути, это высшая степень доверия своей организации, когда сотрудник не просто лоялен – он полностью разделяет корпоративные ценности, переживает за общий результат, хочет развиваться в периметре компании и готов прикладывать дополнительные усилия, чтобы приносить пользу команде. «Вовлечённость команды конвертируется в выручку. Согласно исследованию Hewitt Associates, стоимость акций компании, сотрудники которой активно включены в работу, на 12% больше. Каждый сотрудник демонстрирует более значительные по-

казатели по объёму продаж, уровень удовлетворённости клиентов выше на 5–10%. Те компании, которые не отработали проблему вовлечённости команды, теряют деньги и потенциальных клиентов», – отмечает директор по персоналу компании «Факторинг Плюс» Илья Зайцев.

Вовлечённость персонала зависит от многих факторов, отмечают HR-специалисты. Среди основных, по мнению руководителя отдела по работе с персоналом компании QBF Светланы Белодед, уровень развития корпоративной культуры компании, качество организации трудового процесса, взаимоотношения внутри коллектива, материальные стимулы. Илья Зайцев выделяет порядка 19 факторов, которые сказываются на вовлечённости, условно их можно объ-

неопределённости, от 40 до 60% – зона безразличия, выше 60% – зона результативности. «Компании с вовлечённостью ниже 25%, на мой взгляд, попали в мёртвую петлю, и изменить ситуацию невозможно. Легче «пересобрать» команду и перезапустить бизнес, проанализировав этот печальный опыт, чтобы не повторять ошибок в будущем», – рассуждает Илья Зайцев. – Зона безразличия, как правило, требует от работодателя проработки корпоративных ценностей и коммуникаций».

Генеральный директор ООО «Софтлайн Аутсорсинг» Антон Огарков замечает, что отличным показателем можно считать уровень вовлечённости от 80% и выше.

«Я не встречал ни одной компании с уровнем вовлечённости 100%

В компаниях с более высоким уровнем вовлечённости на 30% ниже текучесть кадров, выше производительность труда и лояльность клиентов, вдвое больше прибыль

единить в шесть групп. Во-первых, это команда, её ценности и личность непосредственного руководителя. Во-вторых, характер работы, комбинация простых и сложных задач, доступность ресурсов для их достижения, самостоятельность в принятии решений. В-третьих, возможности профессионального и карьерного роста. В-четвёртых, условия труда и соблюдение баланса работы и личной жизни. Пятая группа – политика компании, бизнес-процессы и репутация на рынке. И наконец, шестая группа – вознаграждение сотрудника.

Авторы методики исследования вовлечённости, компания Aon Hewitt, выделяют четыре ступени вовлечённости. Ниже 25% – зона деструктивности, от 25 до 40% – зона

в среднем по коллективу. На мой взгляд, очень высокая вовлечённость характерна только для основателей и топ-менеджеров, для которых граница между личным пространством и работой практически стёрта: фактически они трудятся в режиме 24/7. Однако это не значит, что к 100-процентному уровню вовлечённости для рядовых сотрудников не нужно стремиться. Как раз такое стремление – самая правильная стратегия: чем больше сотрудников будут вовлечены, тем лучше», – считает Антон Огарков.

Вызовы «удалёнки»

После перехода на удалённую работу многие компании, и не только российские, столкнулись со снижением вовлечённости сотрудников. Опрос

Тема номера

Уроки пандемии»



Самое важное для работодателя на удалённой работе – поддерживать фокус внимания сотрудников на целях бизнеса и общих задачах

компании Achievers показал, что 85% работающих американцев планируют сменить место работы, 40% респондентов из США, Великобритании, Канады и Австралии не чувствуют признания в своих же компаниях. Другое исследование, от компании Blind, выявило, что 68% сотрудников компаний Кремниевой долины чувствуют на «удалёнке» эмоциональное выгорание.

Если во время весеннего локдауна компании рапортовали о том, что не зафиксировали снижения продуктивности коллективов, то сейчас всё чаще слышно, что сотрудники устали от «удалёнки», поделился с «Пультом управления» Антон Огарков. «Ослабла эмоциональная привязанность к коллективу, любой акт коммуникации с коллегами усложнился. Людям

хочется больше личных микровзаимодействий. Сами сотрудники уже далеки от мысли, что «удалёнка» – это сплошное благо. Даже представители части творческих профессий – маркетологи, журналисты, дизайнеры и другие – соскучились по спонтанным брейнстормам, совместным походам на обед. Привычка работать в экосистеме офиса всё равно слишком сильна. Исключение – люди с определённым психотипом и представители некоторых профессий, например программисты», – заметил Антон Огарков.

По словам Ильи Зайцева, чем больше компания, тем сложнее удерживать вовлечённость сотрудников и результативность команды. Чтобы поддерживать вовлечённость сотрудников дистанционно, работодателям

нужно стать более внимательными, гибкими и открытыми. Компаниям следует учитывать высокую эмоциональную нагрузку, которую испытывают работники на «удалёнке», и научиться с ней работать. При этом определённую фору получают организации, где уже были выстроены чёткие и понятные процессы.

«Негативной динамики нам удалось избежать благодаря тщательно прописанным KPI. Каждый сотрудник понимает, чего от него ждут, при достижении каких результатов он может получить новый грейд и (или) премию, а когда, напротив, может лишиться части дохода, – рассказывает Светлана Белодед. – Из-за повышенной тревожности и стресса нам крайне важно регулярно общаться в наиболее доступных и безопасных режимах, поддерживать друг друга с профессиональной и человеческой точки зрения».

Единое информационное поле Илья Зайцев считает важнейшим инструментом поддержания и увеличения вовлечённости сотрудников корпоративные коммуникации. Зачастую подразделения знают, что происходит в их рабочей группе, но не представляют, что делают команды других отделов. Чтобы сохранить эмоциональную привязку и показать, что, несмотря на пандемию, компания движется вперёд, в «Факторинг Плюс» проводят специальные демо-дни. «Мы регулярно проводим Big Demo Day – это специальный день для сотрудников компании. На таких мероприятиях у каждого сотрудника или подразделения есть возможность рассказать о своих успехах и реализованных проектах. И это не скучный отчёт, а целое событие для наших команд: мы преобразуем офис, готовим видеоролики, отправляем сотрудникам брендированную одежду для выступлений и заказываем вкусную еду. Такие инструменты, я считаю, очень важны для сохранения вовлечённости, когда вся команда заряжается друг от друга общей энер-

гией, находится в едином информационном поле, понимает общие корпоративные цели, видит единую направленность развития бизнеса», – делится опытом Илья Зайцев.

Антон Огарков также отмечает важность коммуникаций как по вертикали, так и по горизонтали. Сотрудники, по его словам, должны иметь возможность донести свои надежды и проблемы до менеджеров на один или несколько уровней выше; в свою очередь, менеджерам не помешает обратная связь от линейного персонала. «Мы внутри компании стараемся постоянно поддерживать контакт с сотрудниками. Для этого мы проводим каждый день получасовые общие сессии, рассказываем о планах, задаём руководителям вопросы. Это позволяет всем сотрудникам быть в курсе того, что происходит в компании, и не терять контакт с коллегами. При прочих равных мы предпочитаем видеозвонки. По нашему опыту, только голосовая связь отсекает значительную часть невербальной коммуникации, делая онлайн-встречи менее продуктивными и придавая им ненужный в рамках нашей корпоративной культуры формализм, – говорит эксперт. – Идеально будет чередовать работу в офисе с работой на «удалёнке». Это снизит коммуникационный голод по взаимодействию с коллегами. Конечно, при этом не следует забывать про соблюдение санитарных норм».

Рост вовлечённости можно получить и за счёт публичной похвалы (по словам экспертов, это лучше, чем молчаливая денежная премия), и с помощью расширения возможностей карьерного роста и профессионального развития. Как замечает Антон Огарков, не должно быть такого, что один сотрудник «привязан» к своей должности: «Резервы для перемещения по горизонтали ничуть не менее важны, чем рост. Они позволяют талантливым сотрудникам передавать свои лучшие практики коллегам в смежных подразделениях».

ПУЛЬТ

МАРИЯ АБДРИМОВА

МНЕНИЯ



Личный архив

ВИКТОРИЯ ПЛУЖНИКОВА, ведущий менеджер по персоналу IT-компании «РЕКСОФТ»: – Совещания в Zoom – это хорошо, но для нас важна привычная тёплая атмосфера в

коллективе, чтобы сотрудники чувствовали, что наша компания – это не только про работу, но и про чувство локтя. Поддерживаем атмосферу в нашем закрытом корпоративном телеграм-чате. Первый конкурс «Фото рабочего места» с хештегом #workfromhome прошёл на ура и спровоцировал активность участников канала: ребята начали делиться идеями и новостями, часто даже личными. Телеграм-чат из просто информирующего корпоративного инструмента коммуникаций превратился в полноценную площадку для общения. Отметим День программиста и тестировщика. Статистика вовлечения превзошла все наши самые смелые ожидания. С 12 по 21 октября провели в телеграм-канале квест, в нём приняла участие 30% сотрудников из пяти городов. Победителям мы отправили на дом призы с корпоративными сувенирами с разными забавными надписями. Ещё один интересный кейс именно во время пандемии – выход наших внутренних конференций ProfiT на новый уровень. До ухода на самоизоляцию ProfiT представлял внутренние еженедельные встречи в офлайн-формате с возможностью подключиться онлайн, суть которых – обмен опытом и знаниями, в основном технологическими. Во время самоизоляции мы превратили наш формат в еженедельный, разнообразили тематику и даже стали приглашать внешних спикеров. Таким образом, у сотрудников появилась возможность выбрать тему, которую они хотят послушать, а также поделиться знаниями и прокачать свои навыки публичных вы-

ступлений. За счёт этого вполне можно сказать, что пандемия практически не повлияла на наш темп корпоративного обучения.



Личный архив

АНАСТАСИЯ СИМАГИНА, директор компании «Сигналэлектроникс»: – Перевести работу в удалённый режим – не самая сложная задача. Самое сложное – со-

хранить команду в боевой готовности, в рабочем ритме. Хочу поделиться решениями и инструментами, которые нам помогли в работе с персоналом. Во-первых, у каждого сотрудника, включая меня, есть недельный план работы с конкретными задачами и прописанными результатами, которые мы планируем получить. Ежедневно каждый из нас подводит итоги и фиксирует свои результаты, чтобы мы могли посмотреть статистику и отследить динамику. Во-вторых, в компании выстроена система коммуникации между сотрудниками, мы привыкли писать письма. Каждое письмо содержит только один запрос, вопрос или задачу – это помогает не потерять их и ничего не упустить. В-третьих, каждый сотрудник ежедневно присылает отчёт непосредственному руководителю в формате «что сделал за вчера и что планирует сделать сегодня» – это позволяет выполнить все запланированные задачи и правильно расставить приоритеты. А для того чтобы разбавить трудовые будни позитивом, мы делаем флешмобы в группах в мессенджерах. Самое страшное сейчас – это имитация бурной деятельности как со стороны сотрудников, так и со стороны руководства. Она убьёт не одну компанию в этом году. Я абсолютно убеждена, что компании, которым сейчас удастся сохранить команду, кто лучше всех подготовится к началу деловой активности, выйдут из этого кризиса с ростом.

Тема номера

Уроки пандемии»

Татьяна Малашенкова,
начальник Центра развития
персонала АО «ФПК»



АО «ФПК»

Работа в удалённом режиме стала испытанием на прочность для корпоративной культуры компаний. Как показало недавнее исследование Microsoft, в котором приняли участие 9 тыс. работников и руководителей из 15 европейских стран, ценой перехода на дистанционный труд оказывается утрата командного духа. Как поддерживать сотрудников на «удалёнке», чтобы они чувствовали себя частью коллектива, и как выстраивать цифровую сеть коммуникаций, рассказала начальник Центра развития персонала АО «ФПК» Татьяна Малашенкова.

– Пандемия новой коронавирусной инфекции стала катализатором развития дистанционных форм труда. Однако перед работодателями встал вопрос, как организовать удалённую работу так, чтобы коммуникация с сотрудниками не была потеряна. Расскажите, как выстроили взаимодействие с сотрудниками в этой новой реальности в АО «ФПК»? – Сначала несколько слов о кадровом портрете компании. На сегодняшний день в ФПК работают более 56 тыс. человек, большая часть – 63% – фронтлайн-персонал, в частности проводники и кассиры, которые встречали пандемию на передовой и частично переходили в режим неполного рабочего времени, поскольку во многих регионах движение поездов было приостановлено.

Отмечу, что в последние годы коллектив ФПК существенно обновился. Сейчас примерно 30% сотрудников – молодёжь в возрасте до 35 лет, а средний возраст работника компании составляет 41,7 года. При этом у нас низкая текучесть молодых кадров. Согласно нашим опросам, 60% членов коллектива связывают развитие своей карьеры с компанией. От этих данных мы отталкивались, когда планировали коммуникационную

стратегию, которая позволила бы не терять связи с сотрудниками в условиях массовой удалённой работы.

Первое направление нашей работы – перевод в дистанционный формат системы непрерывного обучения, подготовки и повышения квалификации. В текущем году мы добились большого прогресса в этом вопросе, хотя начали процесс перехода в онлайн ещё в прошлом году. Изначально согласно плану, который был утверждён в ноябре 2019 года, планировался плавный переход от очного обучения к дистанционному с сентября 2020 года. Из-за пандемии нам пришлось форсировать события, поскольку для компании было важно дать сотрудникам возможность развиваться в условиях удалённой работы.

содержание расчётного листа проводника; изучение основ безопасности для перевозчиков; навигатор по освоению профессии проводника пассажирского вагона. К настоящему моменту этот перечень открытых курсов ещё расширился, добавился адаптационный курс для новых сотрудников, Кодекс деловой этики, появилась информация по социальным льготам и гарантиям для сотрудников. Ещё мы сделали русско-английский разговорник для проводников и кассиров, это настольная книга с основными словами и фразами.

Отдел работы с молодёжью в первом полугодии дополнительно провёл серию обучающих онлайн-мероприятий: семь лекций по программам MS Office, три лекции по финансовой

В ФПК работают над внедрением Сервисного портала работника. В связи с пандемией вопрос немного отодвинулся, но в 2021 году планируется запустить портал

Уже в мае началось тестирование дистанционного курса по направлению «Клиентоориентированный сервис», сейчас это наиболее востребованная программа на нашей образовательной платформе. В сентябре в системе СДО работали девять программ повышения квалификации. При этом СДО – не только платформа для обучения, но и средство коммуникации с сотрудниками. С июня в системе доступны онлайн-курсы по борьбе с COVID-19, чтобы работники могли из достоверного источника узнавать, что это за заболевание, разобраться с тем, какие меры профилактики работают, и научиться справляться со стрессом.

Помимо этого были разработаны и запущены четыре открытых онлайн-курса: профессиональный имидж;

грамотности и столько же по транспортному дизайну. Практически под конец первой волны мы открыли английский клуб и приступили к созданию книжного клуба.

Все эти действия нашли отклик у наших сотрудников. Получили хорошую обратную связь, у многих работников занимались даже дети. Мы ещё раз утвердились во мнении, насколько актуально дистанционное обучение во время пандемии. Это повышает командный дух и в то же время даёт сотрудникам реальный инструмент для прокачивания профессиональных навыков.

Второе важное направление – развитие сервисов и услуг, их перевод в онлайн-формат. Мы понимаем, что сегодня работникам нужен современный личный кабинет, который

Открыты для диалога

В условиях неопределённости работодателям важно поддерживать постоянную связь с сотрудниками

Тема номера

Уроки пандемии»



избавит их от необходимости посещать отдел кадров, давая возможность выполнять все действия в дистанционном формате: заказывать справки, оформлять социальные льготы, изменять личные данные, получать информацию об обучении, просматривать график и лимит отпусков. Во многих компаниях, например в ОАО «РЖД», это уже реализовано. Мы идём по этому же пути. Сейчас в ФПК работают над внедрением Сервисного портала работника компании. В связи с пандемией этот вопрос немного отодвинулся, но мы рассчитываем в 2021 году запустить данный портал.

– Какие планы по развитию дистанционного обучения?

– Безусловно, мы планируем и дальше развивать систему дистанционного обучения. В IV квартале запланировано проведение на базе СДО технической учёбы и аттестации офисных сотрудников по программе «Охрана труда», появятся новые программы повышения квалификации, причём не только для фронтлайн-

персонала, но и для специалистов и руководителей, это, в частности, курс «Эффективный менеджер», который сегодня разрабатывается. Также на базе этой платформы будет проводиться обучение проводников пассажирских вагонов продолжительностью 224 академических часа. Это часть большой образовательной программы, которая помимо онлайн-составляющей предусматривает обучение в очном формате – всего 560 часов. В дальнейшем будем расширять перечень программ повышения квалификации и открытых курсов.

– Есть ли специальные проекты для молодёжи?

– Для молодых сотрудников мы провели онлайн-конкурс «ФПК. ЛАБ», цель которого – вовлечение молодёжи в решение стратегических задач компании. Заместители генерального директора разработали 44 кейса по приоритетным направлениям. Среди них, например, «Разработка интерактивного сервиса – визуализированного каталога моделей ваго-

нов для предоставления пассажиру наглядной информации при выборе мест»; «Организация раздельного сбора мусора из пассажирских вагонов»; «ФПК-food: еда в поезде как составляющая имиджа ФПК». Молодёжи было предложено в онлайн-формате направить свои проекты для решения этих кейсов. Всего было прислано 54 проекта. Каждый из них оценивали по шести критериям: актуальность идеи для заказчика, её новизна, реалистичность проекта, эффективность, глубина проработки идеи, а также возможность тиражирования. В полуфинал отобрали 28 проектов, из них выберут девять финалистов.

Также реализуется проект «Продвижение» – это помощь участникам федеральных конкурсов. В прошлом году в «Лидерах России» от нашей компании был только один полуфиналист, в этом году уже шесть полуфиналистов, два финалиста по специализации «Наука», один работник вышел в суперфинал. Ребята, которые принимают участие в этом конкурсе, потом друг с другом активно коммуницируют, делятся знаниями, советуют, на что обратить внимание при прохождении этого конкурса, рассказывают, как прокачать навыки, где могут быть западающие компетенции.

– Есть мнение, что с переходом на удалённую работу нужно усиливать информирование сотрудников и создавать новые каналы коммуникаций между руководством и трудовыми коллективами. Вы с этим согласны?

– Да, более того, у нас уже есть подвизки в этом направлении. Летом мы провели три масштабные онлайн-встречи с первыми лицами компании. Сначала, когда мы предложили руководству эту идею, они отнеслись к ней с осторожностью, даже с определённым скепсисом. Было сомнение относительно того, насколько такое общение нужно сотрудникам, ведь у них и так много работы. Тогда с помощью системы СДО мы провели пульс-опрос, своё мнение высказали

более 8 тыс. человек. В результате мы сформулировали перечень наиболее актуальных тем.

К первой встрече в режиме онлайн – это была прямая линия с заместителями генерального директора Екатериной Скороходовой и Станиславом Зотиным – подключились 794 участника. Мы ещё раз убедились, что такой формат востребован. После этого Центр развития персонала совместно с Управлением персонала и социального развития в кратчайшие сроки разработал и внедрил регламент взаимодействия внутри компании при организации дистанционных встреч во время пандемии.

На Дне информирования с генеральным директором АО «ФПК», который проходил в режиме онлайн, присутствовала уже 1 тыс. сотрудников. Это максимум, который был технически возможен при подключении. На встрече обсуждались стратегия развития компании в целом, профилактика распространения новой коронавирусной инфекции в подвижном составе, меры по сохранению льгот, гарантий, выплат по Коллективному договору, восстановление движения поездов. Многих сотрудников волновали вопросы, связанные с HR-процессами. Открытием для нас стало то, что более 90% присутствовавших на встрече заявили о том, что хотели бы проводить мероприятие раз в квартал. Это говорит о том, что в период стресса, а пандемия – это серьёзный стресс, людям особенно важна коммуникация и обратная связь от руководителей, важен открытый диалог.

После встречи с генеральным директором у нас состоялась встреча с HR-блоком, где рассказали о приоритетах кадровой политики и о том, как реагировать на столкновение с коронавирусом. Мы всем пытаемся донести, что соблюдение сотрудниками пяти базовых принципов позволит достичь стратегических целей компании. Вот эти принципы: выстраивать свою работу вокруг потребностей клиента; действовать открыто и вести диалог на

основе взаимного уважения; быть образцом этичного поведения; работать единой командой, развивать сотрудничество и взаимопомощь; ориентироваться на результат и повышать планку личных достижений.

– Один из распространённых сегодня каналов коммуникации – чат-бот. Планируют ли в ФПК использовать данный канал для связи с сотрудниками?

– Не только планируем, а уже используем. У нас есть чат-бот «ФПК. Вместе». Это инструмент построения вертикальных и горизонтальных неформальных коммуникаций. Ранее он действовал не совсем в классическом варианте, больше в офлайн-формате: случайно выбирался руководи-

нашего коллектива в работу компании. Например, в период пандемии сотрудники могли убедиться, что компания даже в это тяжёлое время не прекращает свою работу, и увидеть, какие меры принимаются в том числе для обеспечения безопасности пассажиров и работников.

В онлайн-формат перешли почти все мероприятия женского клуба. Он был создан в ноябре прошлого года. Буквально на пороге пандемии, в преддверии Международного женского дня состоялись большое выездное совещание по развитию человеческого капитала и финал конкурса «Деловая женщина АО «ФПК». Никто не ожидал такого масштаба и такой активности женщин.

Более 90% сотрудников хотели бы проводить Дни информирования раз в квартал. В период стресса людям особенно важна обратная связь от руководителей

тель, с которым ты мог выпить кофе и обсудить какие-то проблемы или предложения. Всем это очень нравилось, проект получал хорошие отклики. Теперь мы его перепрограммировали. Во время пандемии чат-бот стал работать в онлайн-режиме: сотрудник может задать какой-то вопрос, чат-бот передаёт его руководителю, тот может ответить и пообщаться.

Хочу обратить внимание на цифровые каналы коммуникации. Мы выпустили HR-дайджест, развиваем как внешние коммуникации с клиентами и партнёрами, так и внутренние: есть страницы в социальных сетях для молодых работников компании. Это позволяет, с одной стороны, оперативно информировать персонал обо всех происходящих событиях и изменениях, а с другой – даёт возможность вовлекать членов

У нас утверждён трёхлетний план по социальному, психологическому и разностороннему развитию женщин в компании.

Социальные сети стали эффективными помощниками кадровых служб в деле вовлечения сотрудников в волонтерские и спортивные мероприятия. Так, к общероссийской акции #МыВместе присоединились 97 работников АО «ФПК». Оказалось, что у нас очень много активной молодёжи. В апреле-мае они своими силами провели 16 онлайн-зарядок. Это был интересный опыт.

Мы привлекали сотрудников во все наши активности, чтобы они понимали, что не оказались за периметром в информационном вакууме, а чувствовали себя частью коллектива.

Мария Абдимова



Лидеры изменений

Транспортной отрасли нужны прорывные технологии и грамотные специалисты



Бурный технологический прогресс подталкивает экономику к новой промышленной революции, называемой индустрией 5.0. Она сделает «сотрудничество» людей и машин ещё более продуктивным. Формулировать и реализовывать проекты трансформации целых отраслей должны будут не просто компетентные специалисты, а лидеры изменений. Их подготовка – вызов, стоящий перед современной системой образования.

Сейчас мы живём в эпоху промышленной революции 4.0, где производство стало умным благодаря интеграции Интернета вещей, искусственного интеллекта, киберфизических систем, а также облачных и когнитивных вычислений. Однако промышленность продолжает развиваться с невероятной скоростью. И вот уже многие футурологи замечают на горизонте промышленность 5.0, благодаря которой появятся высокоточные автоматизированные системы с когнитивными навыками критического мышления человеческого мозга. Это вовсе не означает, что люди будут постепенно выведены из производственного цикла. Напротив, индустрия 5.0 позволит полностью делегировать однообразные, повторяющиеся задачи роботам и открыть творческую, инновационную деятельность для человека.

Стоять у руля новой промышленной революции должны будут лидеры изменений – активные профессионалы, которые создадут динамичную, креативную бизнес-экосистему. «Лидеры изменений должны инициировать новые прорывные проекты. Это специалисты, которые нацелены на генерацию инновационных идей, совершенствование продуктов, процессов и технологий», – подчеркнул председатель совета директоров холдинга «Синара – Транспортные машины» Александр Мишарин,

выступая в сентябре на панельной дискуссии «Образование-2035: подготовка лидеров изменений» форума «Транспортное образование и наука».

По словам Александра Мишарина, практически во всех отраслях, в том числе на транспорте, активно идёт процесс цифровизации – создаются цифровые двойники продуктов и производств. И эта работа будет только усиливаться. «Для работы с цифровыми технологиями работники должны обладать лидерскими качествами: умением концентрироваться, встраиваться в любые рабочие системы, проявлять инициативу и добиваться результата. Нам нужны цифровые лидеры», – подчеркнул он.

Заниматься подготовкой лидеров изменений университеты должны

нейших экономик мира, создание в базовых отраслях экономики высокопроизводительного экспортно ориентированного сектора.

В этом году планируется отобрать до 150 вузов, которые станут первыми участниками программы. «Задача этих университетов – повышение глобальной конкурентоспособности отечественного высшего образования. Их выпускники должны стать ведущими специалистами в своих профессиональных областях – лидерами мирового уровня», – подчеркнул ректор Национального исследовательского ядерного университета МИФИ Михаил Стриханов.

Подготовка лидеров изменений потребует перестройки всей образовательной системы. И это очень слож-

Связь с работодателем – важнейшее условие подготовки профессионалов будущего. Работодатели диктуют требования к компетенциям потенциальных работников

уже сейчас, считают многие эксперты. И первые шаги в этом направлении сделаны: в июне 2020 года на заседании правления Российского союза ректоров глава Минобрнауки Валерий Фальков представил проект образовательной программы стратегического академического лидерства, в основу которой легли принципы интеграции и кооперации научных и образовательных организаций, а также конкуренции и открытости.

Направления программы совпадают с национальными целями и стратегическими задачами развития страны до 2024 года, которые содержатся в указе президента от 7 мая 2018 года, – это ускорение технологического развития, обеспечение ускоренного внедрения цифровых технологий, вхождение России в число пяти круп-

ная задача. «Образовательный процесс достаточно консервативен, все программы утверждает Минобрнауки. Поэтому на начальном этапе университетам стоит не столько бороться за изменения в содержании образования, сколько придумывать что-то новое в зоне своей ответственности, в частности создавать научные, исследовательские кластеры, в которых студенты будут учиться взаимодействовать, проявлять лидерские качества, генерировать идеи», – уверен ректор Российского университета транспорта (МИИТ) Александр Климов.

Сейчас в транспортной отрасли страны создаётся первый в своём роде многофункциональный технологический кластер (МТК) «Образцово». Эта работа ведётся в соответствии с поручением Владимира Путина,



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «РУДОС»

которое он дал по итогам своего выступления 5 марта 2018 года на пленарном заседании Съезда транспортников России. Кластер расположится на территории РУТ (МИИТ). Его строительство разделено на несколько этапов. Ядром МТК «Образцово» станет Национальный центр цифрового инжиниринга, прототипирования, испытаний и сертификации интеллектуальных транспортных систем, а также комплекс соответствующих научно-испытательных лабораторий. Сдача в эксплуатацию первой очереди планируется в 2022 году. А уже в 2024 году первые студенты приступят к обучению на этой площадке.

«Транспортной отрасли необходим единый технологический центр, который будет оснащён по последнему слову техники, в котором будут вестись передовые научные исследования. Кластер «Образцово» станет точкой роста для транспортного образования и всей транспортной отрасли в целом», – подчеркнул Александр Климов.

Одно из направлений работы МТК «Образцово» – проектирование объектов транспортной инфраструктуры на базе цифровых инженерных технологий. И это важный шаг на пути возвращения транспортному образованию конструкторских специальностей.

«Лидеры на транспорте – это технологические лидеры. Но нам нужны ещё и лидеры-разработчики. Мы должны не только эксплуатировать, но и участвовать в создании транспортной техники. И соответствующие переговоры с Минобрнауки сейчас ведутся», – подчеркнул директор Административного департамента Минтранса РФ Константин Пашков.

Ещё одно важное условие для эффективной подготовки лидеров изменений – наличие междисциплинарной, или конвергентной, образовательной среды. Повышение сложности социального мира, слияние ранее дифференцированных областей экономики и появление новых сфер труда не укладываются в рамки при-

вычных образовательных программ, поэтому получить новые знания становится возможным только на стыке дисциплин. Речь идёт не просто об усвоении специалистами смежных предметов, но и о расширении профиля их подготовки. «Это очень сложно для университетов, привыкших к советской системе образования. Но надо понимать, что лидеры должны обладать не только профессиональными навыками и знаниями в своей сфере, но и быть разносторонними личностями. Например, наши студенты вне зависимости от специальностей изучают непрофильные для себя дисциплины, в частности ядерную медицину», – подчеркнул Михаил Стриханов.

Международный тренд в высшем образовании – переход на индивидуальные образовательные траектории, когда происходит смещение фокуса с коллективного обучения на индивидуальную деятельность и её сопровождение. Первопроходцем в этом направлении стал Массачусетский технологический институт (США), где магистранты и докторанты могут выбрать одну из существующих междисциплинарных программ или же создать собственную образовательную траекторию при поддержке факультета. В целом любая программа подразумевает возможность выбора предметов для изучения при условии, что итоговый учебный план удовлетворяет требованиям основной специальности.

В этом году в послании Федеральному собранию Владимир Путин отметил, что студентам российских вузов нужно дать возможность после второго курса выбирать новые направления и программы обучения, включая смежные профессии. Предполагается, что это позволит резко снизить количество отчислений на первых курсах вузов из-за разочарования студентов в выбранной при поступлении специальности. В 2021 году в рамках пилотного проекта студенты некоторых регионов получают такую возможность, а ещё через год прак-

тика может быть распространена по всей стране.

К слову, в России уже есть успешные примеры реализации подобных программ. Так, студенты Тюменского государственного университета с первого курса могут формировать индивидуальные образовательные траектории. Со второго курса такая возможность есть у студентов Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого.

Высшая школа экономики с 2014 года перешла на новый образовательный стандарт бакалавриата, который предусматривает выбор так называемого майнора – дополнительного профиля к основному ядру образовательной программы для изучения на втором и третьем курсах. Главное ограничение – направленность выбираемого майнора не должна совпадать с основным направлением подготовки студента.

В Дальневосточном и Уральском федеральных университетах студентам в течение первого курса доступен перевод на новое направление подготовки.

Один из возможных вариантов попробовать себя в профессии ещё на момент обучения в вузе, чтобы в будущем не разочароваться в ней, – участие в чемпионатах профмастерства. Самые масштабные из них проводит Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)». Под эгидой этого движения проходят всероссийские чемпионаты по пяти направлениям: региональные соревнования между студентами колледжей и техникумов (их победители встречаются в национальном финале «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)»; корпоративные чемпионаты для молодых рабочих; чемпионат для студентов и работников IT-сектора – DigitalSkills; отраслевой чемпионат среди молодых сотрудников компаний сектора сельского хозяйства – AgroSkills; межвузовский чемпионат по стандартам «Ворлдскиллс».

Поскольку технологии развиваются со скоростью, за которой не успевают

педагогические методики и дидактики, то освоение профессии на практике приобретает важный смысл.

«Чемпионаты определяют лидеров в своей сфере. Их победители, как правило, добиваются хороших результатов в работе, поскольку они более продуктивны и привыкли добиваться результата, – рассказал генеральный директор Союза «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» Роберт Уразов. – Однако иногда наши победители сталкиваются с проблемой: если они оказываются в среде не мотивированных, не привыкших проявлять инициативу сотрудников,

перед собой пример хорошего наставника».

Существующая система повышения квалификации преподавателей лишена адресности и не удовлетворяет запросам педагогов на изучение лучших педагогических практик и методик, считают многие эксперты. «В новых условиях программы повышения квалификации преподавателей тоже должны трансформироваться. Например, будет эффективно, если хотя бы заведующие кафедрами, деканы и проректоры смогут периодически выезжать на профильные производства, чтобы

Международный тренд в высшем образовании – переход на индивидуальные образовательные траектории

то могут стать белыми воронами. Ведь если такой работник предлагает, например, удешевить или оптимизировать производство, тем самым добившись лучших результатов, привыкший работать по инструкциям коллектив может просто не принять его. И в таком случае крайне важна роль руководителя, который должен поддержать этого специалиста и суметь грамотно применить его энтузиазм».

Для подготовки настоящих лидеров недостаточно наличия современного оборудования и смены учебных планов. Учить лидеров должны лидеры, уверен Константин Пашков: «Нам нужна такая образовательная среда, попадая в которую студенты начинают учиться под руководством сильного, профессионального педагогического состава. Крайне важен личный контакт с профессорами, потому что лидера во многом определяют харизма, внутренняя уверенность. И если эти качества не даны изначально, то развить их можно, но только видя

своими глазами видеть, как создаются и работают передовые техника и технологии. Но без дополнительного финансирования со стороны государства сделать это практически невозможно, – подчеркнул Константин Пашков. – Наши педагоги-транспортники не могут позволить себе регулярно посещать воздушные и морские суда, современные железнодорожные подвижные составы. Встаёт вопрос: как эффективно обучать студентов, не видя, чем дышит отрасль?»

Связь с работодателем – важнейшее условие подготовки профессионалов будущего. «Именно работодатели диктуют требования к компетенциям потенциальных работников. Железнодорожным вузам повезло, ведь наш стратегический партнёр – ОАО «РЖД». Связь с производством никогда не прерывается. Хотелось бы, чтобы эти профессиональные отношения продолжили развиваться», – подчеркнул Александр Климов.

Юлия Антич

ЕЛЕНА ВИТЧАК,
ПРОФЕССОР МШУ «СКОЛКОВО»,
КАРЬЕРНЫЙ КОНСУЛЬТАНТ



Личный архив



123RF/LEGION-MEDIA

Продолжить путь

Как строить карьеру в эпоху удалённой работы

В сентябре в ОАО «РЖД» стартовал новый проект Департамента управления персоналом «HR-Лига». Более 550 руководителей кадрового блока компании получили возможность пройти обучение и «прокачать» свои

управленческие навыки. Образовательная программа лиги включает в себя лекции, мастер-классы, тренинги, направленные на развитие HR-компетенций в сфере железнодорожного транспорта, а также знакомство с лучшими мировыми практиками в области управления персоналом. Самые успешные управленцы станут членами HR-Лиги и попадут в кадровый резерв компании.

Один из лекторов лиги, профессор Московской школы управления «Сколково», карьерный консультант Елена Витчак рассказала «Пульту управления» о том, как быть эффективным руководителем в период пандемии и какие качества необходимы для продвижения по карьерной лестнице даже в ситуации удалённой работы.

– Елена Леонидовна, в России из-за распространения новой корона-вирусной инфекции для многих началась вторая волна удалённой работы. Какие главные вызовы пандемия поставила перед HR-сферой?

– Ситуация с пандемией COVID-19 явно продемонстрировала нам: как прежде, уже не будет. COVID-19 повлиял на процессы внутри большинства коллективов. Работа в дистанционном формате наложила свой отпечаток на скорость коммуникаций, «считывание» эмоций и, как следствие, реакцию друг на друга.

Среди основных тенденций я бы выделила сложность синхронной работы, сбитые режимы и границы рабочего времени.

Для многих произошло переосмысление рабочего пространства. Зачастую на это всё накладывались усталость и высокий уровень тревоги.

– Как руководителю сделать работу в дистанционном режиме максимально продуктивной для себя и своих сотрудников?

– Я бы выделила несколько базовых правил, которым должен следовать руководитель, чтобы работа его подчинённых на «удалёнке» была максимально результативной и комфортной. Первое – по максимуму раскрывать информацию обо всех проектах, продуктах, а также о ситуации в компании и изменениях. Второе – нужно разработать систему быстрого оповещения (особенно если вы управляете большим количеством людей) на случай, если принципиальные вопросы или процессы изменились. Третье правило руководителя в период удалённой работы – говорите, что и зачем сейчас делает команда и каким видится результат. Важно выделить время для обсуждения стратегических вопросов.

Руководителю стоит помнить ещё об одной вещи: не нужно отступать от согласованных правил, не надо дёргать людей в режиме нон-стоп, а, наоборот, следует давать им возможность расставить приоритеты. Оставьте прежним уровень контроля и не

давайте одно поручение нескольким людям.

Чтобы предотвращать конфликты, нужно чётко следить за эмоциональным фоном в команде и выступать в роли медиатора между сотрудниками в случае конфликтных ситуаций.

– А чего ждут от руководителя сами подчинённые?

– По данным недавнего исследования международной рекрутинговой компании Naus, 83% сотрудников ждут от своих начальников умения чётко и ясно ставить задачи. При этом 70% ценят в руководителях умение давать обратную связь и оценивать результат работы.

Почти половина сотрудников хотят лояльного отношения к себе после обратной связи (фидбэк «снизу вверх»). Отсутствие этой связи является одной

Работники ждут, с одной стороны, профессиональную экспертизу, а с другой – им важно, чтобы руководитель доверял им при делегировании полномочий или постановке рабочих задач.

– РЖД – это холдинг, в котором работает почти 1 млн человек. В компании созданы условия для карьерного роста и продвижения по карьерной лестнице. На ваш взгляд, что является ключевым фактором успеха при построении корпоративной карьеры?

– Я бы скорее назвала два качества, которые помогут человеку достичь в своей карьере результата: это оптимизм и благодарность. Успешные в карьере люди на мир и на рабочие ситуации смотрят по принципу, которым славился британский премьер

Проблема обратной связи во многом снова выходит на первый план.

Это большое испытание и для источника, и для получателя информации

из основных причин ухода с работы, особенно в среде работников молодого поколения.

Вообще проблема обратной связи во многом снова выходит на первый план. Это большое испытание и для источника, и для получателя информации. В дистанционном режиме риск непонимания значительно повышается. И дело скорее не в постановке задач, а в эмоциональном непонимании. Любая критика, высказанная ради благих намерений, может надолго выбить коллегу или подчинённого из колеи. А неверно построенная фраза, грубая интонация и даже разговор в неудобный момент времени могут загубить на корню даже самую отличную идею или инициативу.

Уинстон Черчилль: «Даже попав в ад, продолжайте свой путь».

Те, кто добился успеха, очень любят говорить спасибо. Благодарность сложным ситуациям, сложным людям, неопределённости и всему, что нас окружает и в конечном итоге делает сильнее и конкурентнее. Я убеждена, что ни одно усилие не пропадает даром: если ты на что-то потратил силы, результат будет, хотя, возможно, не сразу.

Если что-то не получилось в первый, во второй, в третий раз, то получится в 25-й, и это абсолютно нормально. Нужно уметь принимать поражение, но при этом не останавливаться, не заикливаться, искать выход из ситуации и двигаться вперёд.

ПУЛЬТ

БЕСЕДОВАЛ ВИТАЛИЙ МАСЛЮК



Траектория карьеры

Как в Дирекции тяги развивают молодых руководителей и кандидатов в кадровый резерв

В Дирекции тяги скрупулёзно относятся к подбору кадров. В этом году дирекция запустила отбор кандидатов в группу высокопотенциальных и мобильных руководителей. Заместитель начальника Дирекции тяги Александр Воротнёв рассказал «Пульту управления», как будет проходить отбор и как в Дирекции тяги развивают руководителей.

– **Какое внимание уделяется в Дирекции тяги развитию руководителей разного уровня?**

– Одной из главных задач HR-блока Дирекции тяги является развитие руководителей, которые более всего влияют на результаты работы компании.

Логично, что для руководителей разного ранга должны быть разные программы развития. Поэтому в Дирекции тяги для каждого уровня управления предусмотрены свои программы обучения и методы развития. Например, при формировании программ обучения руководителей линейного уровня особое внимание уделяется развитию профессиональных компетенций. Их обучение организовано в Российском университете транспорта по специально разработанным программам подготовки кадрового резерва на должности начальников депо и их заместителей. Кроме этого, мы себе поставили задачу обучить данных руководителей в Корпоративном университете РЖД по циклу «Управление компетенциями» 4-ступенчатой программы развития кадрового резерва.

Для руководителей регионального уровня существует более комплексная программа развития, которая дополнительно предусматривает обучение по второму циклу «Управление эффективностью», прохождение специализированных курсов, проектную деятельность, наставничество и многое другое.

Кроме этого, крайне важно начальникам региональных дирекций лично обеспечить всестороннюю поддержку и развитие вновь назначенных руководителей или прошедших обучение после их возвращения в родную «производственную среду». Поэтому основной упор мы здесь делаем на формирование плана адаптации и становления в должности вновь назначенных руководителей.

– **Какие мероприятия по этому направлению проводились в этом году?**

– В этом году с учётом неблагоприятной эпидемиологической обстановки практически 80% очного обучения было переведено в дистанционный формат. В него мы активно вовлекаем наших руководителей, для которых

управленческих компетенций, обеспечивающих повышение эффективности работы компании.

– **В этом году Дирекция тяги организовала отбор кандидатов в группу высокопотенциальных и мобильных руководителей. Расскажите, с чем это связано и как проходил отбор кандидатов?**

– В первую очередь это связано с невозможностью качественно подготовить сразу всех находящихся в кадровом резерве кандидатов – их свыше 3000 человек. Мы проанализировали тот резерв, который у нас есть на данный момент, и по факту получается, что из трёх тысяч работников каждый третий стоит в резерве на несколько целевых позиций. Поэтому решили проанализировать эффектив-

Кандидаты в кадровый резерв должны быть открыты новым технологиям, цифровой трансформации бизнес-процессов и постоянно развиваться

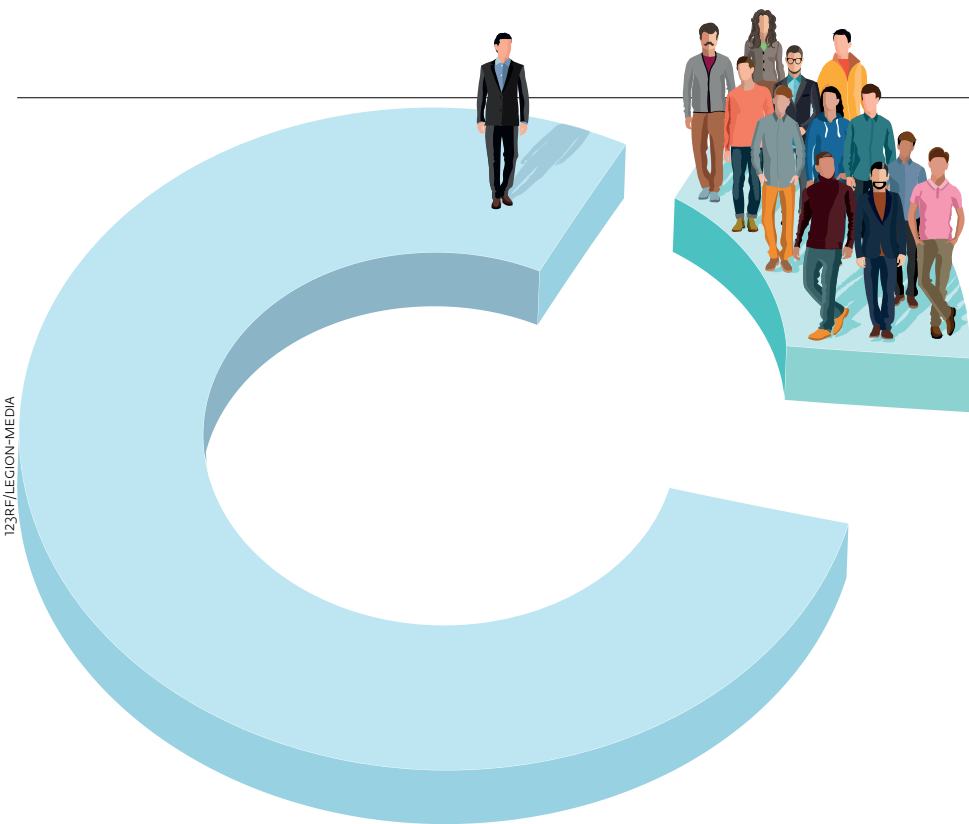
по ключевым целевым позициям кадрового резерва для развития soft-skills-резервистов сформирован перечень обязательных для прохождения курсов в системе дистанционного обучения ОАО «РЖД».

Кроме этого, во втором полугодии 2020 года направлено на обучение по программе «Основы управления компетенциями» более 50 руководителей, состоящих в кадровом резерве.

Ключевой программой обучения руководителей в текущем году стала разработанная Департаментом управления персоналом и Корпоративным университетом РЖД с учётом предложений Дирекции тяги программа повышения квалификации «Re:Актив. Программа развития руководителей функциональных филиалов», направленная на развитие у руководителей

ность их работы и потенциал роста. Анализируя дальше работу с кадровым резервом, мы пришли к выводу, что из 20–40 кандидатов, стоящих в резерве на должности начальников депо, готовы к назначению 5–6, которых начальники региональных дирекций в перспективе рассматривают, развивают и держат в резерве как готовых занять должность при появлении вакансии.

В I квартале мы провели отбор руководителей в группу кандидатов высшей готовности – высокопотенциальных и мобильных руководителей на замещение должностей начальника региональной Дирекции тяги и начальника депо. Мы проводили трёхступенчатый отбор. Первая ступень – на уровне линейных предприятий. Вторая ступень – это



региональная дирекция. И третья ступень – это центральный аппарат. Сам отбор представлял собой в первую очередь анализ результатов оценки корпоративных и профессиональных компетенций. Далее рассматривали выполнение ключевых показателей деятельности на существующей штатной должности – лично резервиста и его вклад в целом в работу депо или дирекции. При этом анализировалась динамика выполнения KPI не только за последний период, но и за всё время работы кандидата в занимаемой должности.

Учитывая, что мы формировали группу высокопотенциальных и мобильных руководителей, мы старались выявить и определить их потенциал к развитию, определить мотивацию сотрудников к дальнейшему росту. Потенциальный кандидат мог иметь высокую оценку, но быть не готовым к изменениям и иметь низкую мобильность. Нам важно, чтобы отобранные руководители обладали критическим мышлением, были ориентированы на достижение стратегических целей и команд-

ную работу, потому что именно эти люди будут двигать Дирекцию тяги вперёд и будут являться лидерами дальнейших перемен и изменений. Для них сформирована специальная комплексная программа развития. В неё входят стажировки на уровне центральной и региональной дирекций, проектная работа, индивидуальная работа с наставником, исполнение обязанностей по различным должностям, целевое развитие «западающих» компетенций.

В дальнейшем в целевом состоянии мы планируем иметь ежегодно актуализируемый пул 10–20 наиболее компетентных и подготовленных кандидатов на каждую типовую штатную должность руководителей региональной дирекции и 30–50 кандидатов на должности руководителей эксплуатационных локомотивных депо. При этом важно отметить, что эта группа формируется без привязки к конкретным должностям, кандидаты формируются по типовым штатным должностям и должны быть готовыми к назначению по любой открывшейся вакансии.

– **Какими качествами должен обладать кандидат для того, чтобы попасть в резерв?**

– Первое и самое важное – это желание самого кандидата попасть в резерв. Второе – это готовность к изменениям и работе над собой. Кандидаты в кадровый резерв должны быть открыты новым технологиям, цифровой трансформации бизнес-процессов и постоянно развиваться. В современном мире знания устаревают с такой скоростью, что сложно за этим успеть. Поэтому учиться нужно всю жизнь. Третье – это оценка уровня развития корпоративных компетенций кандидата. Она должна быть не ниже 1,3 балла для кандидатов в базовый резерв и не меньше 1,5 балла для корпоративного резерва. Это очень важно. В резерв не должны попадать работники для галочки и не готовые дальше расти и развиваться. Кандидат в кадровый резерв должен пройти в зависимости от уровня должности различные оценочные процедуры по утверждённой в ОАО «РЖД» модели для определения уровня развития корпоративных компетенций и потенциальных зон развития.

В текущем году мы уделили особое внимание оценке компетенций работников Дирекции тяги. Мы провели серию тематических обучающих вебинаров для работников HR-блока с привлечением специалистов Центра передовых технологий управления персоналом и профессионального обучения ОАО «РЖД» и Дорожного центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Московской железной дороги. В вебинарах приняли участие свыше 350 специалистов и руководителей кадровых подразделений линейного уровня, непосредственно обеспечивающих данный процесс. Сегодня с каждым работником, направляемым на оценку, сотрудниками блока по управлению персоналом проводится индивидуальная разъяснительная работа о важности прохождения оценки для определения

зон развития и реализации своего потенциала.

Четвёртое – при отборе учитываются возраст кандидата и наличие высшего профильного образования, стаж в должности и наличие управленческого опыта, эффективность и результативность на текущем месте работы. При соответствии кандидата установленным требованиям он проходит процедуру согласования на уровне депо, региональной дирекции, железной дороги и Дирекции тяги. Кандидаты в кадровый резерв дополнительно проходят согласование в Департаменте управления персоналом. При успешном прохождении всех этапов кандидат зачисляется в кадровый резерв.

– **Что ждёт тех, кто будет зачислен в кадровый резерв?**

– Тех, кто будет зачислен в кадровый резерв, ждёт насыщенная программа развития. Но первые действия резервиста – это составление совместно с наставником индивидуального плана развития. Это очень важный документ, говоря более простым языком, пошаговый план действий по личностному развитию работника, который обязательно начинается с развития непосредственно на рабочем месте. Это и решение более сложных задач, рационализаторская деятельность, развивающая командная работа.

Недавно у нас завершился Совет начальников региональных дирекций тяги, красной нитью которого являлась важность участия в развитии резервистов первых руководителей депо и дирекции. Одной из тем докладов была работа с кадровым резервом и развитие руководителей именно на линейном и региональном уровнях. Поэтому крайне важно на уровне региональных дирекций и депо предусмотреть дополнительные развивающие мероприятия для резервистов, такие как исполнение обязанностей по целевой позиции, проектная работа, перекрёстные аудиты, обязательное привлечение резервистов к участию в сетевых совещаниях, школах передового опыта.

Со следующего года мы планируем ежеквартально на кадровых комитетах на центральном, региональном и линейном уровнях подводить итоги работы наставников с резервистами и рассматривать выполнение индивидуальных планов развития и при необходимости вносить своевременные корректировки в процесс развития работника. Кадровый комитет должен стать главным инструментом начальника подразделения в работе с подчинёнными и работниками, состоящими в кадровом резерве. По сути, это совещательный орган, в заседаниях которого участвуют равнозначные по должности руководители и присутствует первый руководитель депо или дирекции. Основная цель – проанализировать результативность

Само нахождение в кадровом резерве без желания, мотивации и инициативы ни к чему не приведёт. Мы даём работнику необходимые знания и навыки, но должны получить и от него соответствующую отдачу в части реального применения этих знаний на практике. И тогда результат не заставит ждать – движение по карьерной лестнице открыто.

Возможные карьерные траектории в локомотивном хозяйстве достаточно прозрачны и понятны. А появление сервиса «Карьерный навигатор» сделало их ещё более удобными и реальными. Последние несколько лет мы активно используем горизонтальную ротацию, когда, например, заместитель начальника депо по эксплуатации переходит на должность

Самое главное для кандидата – это всегда помнить и понимать, что его дальнейшая карьера зависит только от целеустремлённости, настойчивости и желания развиваться в компании

работы своих подчинённых, сформировать кадровый резерв, рассмотреть эффективность обучения и развития резервистов и вновь назначенных руководителей и, что более важно, определить дальнейшие управленческие решения по кадровым перемещениям, развитию и обучению сотрудников, дополнительной мотивации работников и так далее.

– **Какие карьерные перспективы открываются перед резервистами?**

– Карьерные перспективы в первую очередь зависят от самих резервистов. Включение в кадровый резерв – это толчок к дальнейшему развитию и карьерному росту любого работника. Важным показателем является эффективность и результативность работы.

главного инженера депо и наоборот. Проявив себя на этих должностях, руководитель всегда будет первым кандидатом в списках на вакантную должность начальника депо, затем заместителя начальника региональной Дирекции по эксплуатации, главного инженера региональной дирекции, начальника региональной дирекции и в дальнейшем сможет претендовать на ключевые позиции в Центральной дирекции тяги.

Самое главное для кандидата – это всегда помнить и понимать, что его дальнейшая карьера зависит только от целеустремлённости, настойчивости и желания развиваться в компании.

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА





123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

Точка кипения

Какие метакомпетенции будут востребованы в будущем

Рынок труда постоянно меняется. Даже представителям традиционных профессий нужно отвечать вызовам времени, а для этого требуется гибкость мышления, способность и желание обучаться на протяжении всей жизни. Эти и другие умения объединяются под общим названием метакомпетенции (soft skills, или универсальные компетенции). В сложившихся условиях перед университетами стоят две главные задачи: сохранить профессиональную подготовку и дать студентам компетенции XXI века.

Метакомпетенции – это важные свойства личности, которые помогают реализоваться в любой сфере деятельности. Психологи и социологи включают в это понятие способность адаптироваться к изменяющейся среде, креативность, готовность учиться и переучиваться, отбирать и использовать в своей работе новую информацию и технологии.

Считается, что метакомпетенции рождаются в среде работодателей – именно они предъявляют требования к соискателям. Как отметил во время недавней дискуссии «Универсальные компетенции: чему и как учить в современном университете» на форуме «Транспортное образование и наука» начальник Управления развития профессионального образования РУТ (МИИТ) Алексей Овчинников, бизнес разработал уже несколько десятков классификаций soft skills.

«Свои классификации разработали транспортники, IT-специалисты, представители банковской сферы и так далее. И нет ни одной классификации, которую бы представили университеты», – подчеркнул он.

Так, например, в Сбербанке в 2016 году разработана модель компетенций, которая основана на навыках XXI века и учитывает стратегические направления развития банка. Модель содержит шесть компетенций: кли-

ентоцентричность (глубокое понимание потребностей клиентов и построение доверительных, долгосрочных отношений); решение проблем и системность мышления (способность решать проблемы, мыслить системно и критически, иметь когнитивную гибкость); управление результатом и ответственность (способность достигать результата, основываясь на дизайн-мышлении); инновационность и digital skills (умение идти на обдуманные риски, участвовать в развитии трендов и технологий); развитие командного духа и сотрудничество (умение взаимодействовать с коллегами и строить команды, быть приверженным принципам Agile); управление собой (эмпатия, навыки коммуникации, управления энергией, умение разрешать конфликты).

заместитель начальника Департамента управления персоналом Александр Збарский. – Также важны такие компетенции, как инновативность, клиентоориентированность, организация рабочего процесса, забота о сотрудниках, эффективная коммуникация и командная работа».

Железнодорожники должны обладать и комплексным критическим мышлением. «В мире общедоступной информации велика вероятность столкнуться с непроверенными, недостоверными фактами. Поэтому крайне важно фильтровать все поступающие сведения, уметь их проверять и искать первоисточник», – подчеркнул Александр Збарский.

Как показывает практика крупных компаний, на первый план сейчас выходят digital-компетенции,

Сейчас крайне востребованной является компетенция, связанная с умением и желанием работника нести ответственность за рабочий результат

Своя модель компетенций есть и в ОАО «РЖД». С этого года в связи с изменениями на рынке труда в отрасли действует её обновлённая версия. Модель содержит восемь ключевых компетенций, объединённых в три блока. Они указывают, на что должен ориентироваться каждый работник, чтобы компания развивала бизнес, какие процессы ему нужно обеспечить, чтобы добиться цели, и какими качествами он должен обладать для успешных действий.

«За последние два года профессиональная сфера сильно изменилась. Сейчас крайне востребованной является компетенция, связанная с умением и желанием работника нести ответственность за своё поведение и за рабочий результат, – отметил

зародившиеся в IT-сфере. «Период вынужденной изоляции, вызванный пандемией COVID-19, показал несостоятельность некоторых общепринятых метакомпетенций. Например, оказалось, что эффективной является не только командная работа, но и индивидуальная из дома. В то же время актуальными стали digital-компетенции – цифровая грамотность, умение взаимодействовать в цифровой среде. Это главный вызов времени, – подчеркнул декан факультета информационных технологий Московского политехнического университета (Московский Политех) Андрей Филиппович. – Несколько лет назад было озвучено мнение, что в будущем те, кто не способен к программированию, будут считаться



людьми с ограниченными возможностями и общество будет о них заботиться. И это будущее уже наступило. Только вот никто о нас не заботится в этом плане, и повышать свою цифровую грамотность необходимо самостоятельно».

В условиях действующих в компаниях моделей компетенций образовательным учреждениям остаётся только играть по их правилам: оперативно реагировать на запросы потенциальных работодателей и на их основе редактировать учебные планы. Но и здесь возникает проблема – как изменить модель обучения, если нет наглядного ориентира?

«Университеты и школы никогда прежде не занимались развитием универсальных компетенций. И даже наметившаяся в последние годы тенденция внедрения в учебные программы соответствующих курсов не спасает ситуацию – начальное, сред-

нее и высшее образование пока ещё не ориентировано на привитие soft skills. Преподаватели просто не понимают, как выстроить этот процесс», – добавил Алексей Овчинников.

Пока процесс выстраивания обучения на основе метакомпетенций не «встал на рельсы», некоторые вузы предпринимают попытки наладить его локально. Так, например, в Московском Политехе активно развивается проектная деятельность – студенты, объединившись в группы, занимаются разработкой конкретных проектов. «В результате удаётся отточить навыки командной работы, коммуникации, ответственности, креатива, – подчеркнул Андрей Филиппович. – Конечно, преподаватели оценивают не компетенции студентов, а их проекты. Но надо понимать, что разработать хороший проект невозможно без развития тех навыков, которые я перечислил выше».

Ещё одна успешно реализованная идея Московского Политеха – изменение формата дисциплины «Русский язык и культура речи». На примерах выступлений известных спикеров (в частности, участников TED-конференций, которые делятся своим опытом в различных сферах) университетские преподаватели разбирали удачные приёмы и типичные ошибки в сфере устной презентации. «Мы исходили из того, что на момент поступления в вуз абитуриенты должны знать правила грамматики, пунктуации и так далее. А необычный формат изучения привычной дисциплины очень понравился студентам. Поэтому мы пошли дальше и для преподавания таких предметов, как история и философия (на которых слушатели чаще всего откровенно скучают), пригласили харизматичных спикеров, которые нетривиально проводят занятия», – рассказал Андрей Филиппович.

Как отметил руководитель проекта «Атлас новых профессий» Агентства стратегических инициатив Дмитрий Судаков, преподаватели сами должны обладать метакомпетенциями, чтобы эффективно обучать студентов.

«Многие педагоги не принимают, чтобы студент вступал с ними в спор по вопросам изучаемого материала. Между тем спорить и дискутировать, чтобы найти истину, – это нормально и правильно. В работе навык отстаивания своей позиции, нахождения верного решения путём переговоров крайне важен, – уверен он. – Ключевая компетенция, которую преподаватели должны дать студентам, – это умение быстро учиться. Никто не знает, каким будет мир даже через 10 лет, сколько врачей, инженеров и программистов понадобится для развития общества и экономики. И поэтому сотрудники при необходимости должны уметь оперативно осваивать ту или иную функцию, получать ту или иную компетенцию».

По мнению представителей сферы образования, даже если в учебных заведениях студенты начнут активно

осваивать метакомпетенции, непонятно как и чем их измерять. «В образовательных учреждениях обязательна система оценки. Иначе как отследить, совершенствуется ли студент свои знания или нет? Но как оценить, например, освоение компетенций «самостоятельность» и «ответственность»? Таких критериев пока нет, а если появятся – насколько объективными они будут?» – заметил Алексей Овчинников.

Между тем в ОАО «РЖД» эта проблема решена: руководители стратегического и тактического уровня должностей проходят процедуру оценки компетенций в Корпоративном университете РЖД методом ассесмент-центра, другие работники – на своих предприятиях на основе тестирования, по результатам которого можно наглядно увидеть, какая компетенция «западает».

Подтянуть и развить необходимые компетенции действующие работники компании могут в Корпоративном университете РЖД. «Поскольку сотрудники могут пойти на повышение или перейти от одного уровня должности к другому, процесс их развития и обучения непрерывен», – рассказал заместитель директора Корпоративного университета РЖД Андрей Шобанов.

С этого учебного года оценку корпоративных компетенций в ОАО «РЖД» проходят и выпускники железнодорожных специальностей – на данный момент её прошли уже 2188 человек. Оценка показала, что их мягкие навыки развиты на достаточном уровне: средний балл составил 1,47 (для сравнения: для зачисления в базовый резерв компании порог для кандидатов составляет 1,42).

По мнению Андрея Шобанова, студентам уже на 4–5-м курсе стоит детально ознакомиться с моделью корпоративных компетенций ОАО «РЖД», чтобы понять, насколько они соответствуют требованиям и ожиданиям компании, и в соответствии с этим выстроить свой индивидуальный план развития. «Важно зани-

маться саморазвитием, в частности читать соответствующую литературу. Также в помощь различные программы и активности, проводимые компанией в области взаимодействия с учебными заведениями», – подчеркнул он.

Корпоративный университет РЖД в последние годы активно сотрудничает с отраслевыми вузами. Так, с 2018 года некоторые ГУПСы подключились к его образовательной франшизе – они получили право проводить обучение по программе «Корпоративный лидер: основы управленческой эффективности» (это первая ступень системы корпоративного обучения руководителей компании).

Так, например, при поддержке Агентства стратегических инициатив в городах открываются «Точки кипения» – коворкинг-центры или развивающие пространства для совместной работы над проектами будущего. «Там каждый может организовать независимое и бесплатное образовательное событие или принять в нём участие. Вовлечение лидеров и талантов даёт возможность участникам быстро тестировать прорывные идеи, собирать проектные команды, оттачивать необходимые навыки», – рассказал Дмитрий Судаков.

Развивающие мероприятия для школьников и студентов проводит

Поскольку сотрудники могут пойти на повышение или перейти от одного уровня должности к другому, процесс их развития и обучения непрерывен

«Пока по франшизе обучаются только действующие сотрудники линейных подразделений компании. Но в будущем мы планируем подключить к ней и студентов-целевиков. Для этого вузовским преподавателям необходимо будет пройти специализированное обучение, так как дать студентам soft skills в традиционном лекционном формате невозможно, для этого нужно проводить специальные тренинги, моделировать производственные и управленческие ситуации», – отметил Андрей Шобанов.

Поскольку университеты достаточно тяжело и долго перестраивают складывавшиеся десятилетиями консервативные модели обучения, на рынке образовательных услуг начали появляться различные некоммерческие организации и проекты. Они предлагают слушателям быстро отточить мягкие навыки.

АНО «Россия – страна возможностей». Среди них – кубок «Управляй!», олимпиада «Я – профессионал», конкурсы «Большая перемена» и «Мой первый бизнес», проект «РДШ – Территория самоуправления». В форматах хактанов и интервью участники этих активностей совершенствуют такие навыки, как командная работа, коммуникабельность, активность, лидерские качества.

«Также есть онлайн-проекты, например «Курилка Гутенберга» и Arzamas. Да, они больше просветительские, однако благодаря тому, что информация на этих ресурсах подаётся не скучно, а интересно, у пользователей формируются такие компетенции, как любознательность, познавательная активность. И это тоже важно», – подчеркнул Дмитрий Судаков.

Юлия Антич



ИВАН ШАПОВАЛОВ/
ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Восточный вектор



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Территория опережающего развития требует инновационных подходов

На протяжении последних лет «Российские железные дороги» активно обновляют инфраструктуру БАМа и Транссиба. Напомним, указом президента РФ от 7 мая 2018 года «О нацио-

нальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года», в частности, предусмотрено сокращение времени перевозки контейнеров железнодорожным транспортом с Дальнего Востока до западной границы России до семи дней, увеличение пропускной способности Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей в пол-

тора раза, до 180 млн тонн, устранение логистических ограничений при экспорте товаров с использованием железнодорожного транспорта.

Летом текущего года в ОАО «РЖД» стартовал масштабный проект «Восток. Точка притяжения», направленный на развитие Восточного полигона.

На состоявшемся 9 октября 2020 года итоговом заседании колле-

гии Минтранса России, посвящённом рассмотрению промежуточных итогов деятельности транспортного комплекса в этом году, вице-премьер Андрей Белоусов вновь акцентировал внимание на ключевых приоритетах, стоящих сегодня перед отраслью. «Особо хотел бы обратить внимание на увеличение пропускной способности БАМа и Транссиба, развитие подходов к морским портам и развитие Центрального транспортного узла», – сказал он.

Коллегия рассмотрела ход реализации Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры (КПМИ) на период до 2024 года.

Первый заместитель министра транспорта РФ Иннокентий Алафинов напомнил, что проект КПМИ «Развитие железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона железных дорог» предусматривает ввод более 500 объектов на период до 2024 года с финансовым обеспечением на период реализации в объёме 684,97 млрд руб.

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров отметил, что по итогам 2020 года ОАО «РЖД» обеспечит достижение целевых параметров КПМИ. «Несмотря на все внешние вызовы, российские железные дороги работают бесперебойно и надёжно. В непростой экономической ситуации решена ключевая задача – полностью сохранён наш коллектив. Компания строго выполняет все социальные обязательства, включая индексацию заработной платы. Максимально сохранена и выполняется в плановом порядке инвестиционная программа», – отметил глава компании.

Работа не останавливается

Начиная с 2013 года РЖД на территории Восточного полигона выполнили работы по строительству и реконструкции 39 станций (уложено более 300 км станционных путей), 97 искусственных сооружений, 16 объектов локомотивного хозяйства. Было модернизировано

свыше 5 тыс. км железнодорожного пути, построен 31 разъезд, уложено 303,8 км вторых путей и более 2 тыс. стрелочных переводов, выполнено техническое перевооружение 45 тяговых подстанций и 16 постов секционирования контактной сети, завершена проходка нового Байкальского тоннеля протяжённостью 6,7 км.

В прошлом году на полигоне было введено в эксплуатацию более 194 км станционных путей, 280 км дополнительных главных путей, 60 объектов тягового электроснабжения, 16 объектов локомотивного хозяйства, реконструировано 93 км контактной сети. Введено в эксплуатацию пять железнодорожных мостов, в том числе мостовой переход через реку Зея, а также Владивостокский тоннель.

можно применить для развития полигона. Например, в последние годы компания совместно с учёными и производителями ведёт работу над усовершенствованием конструкции верхнего строения пути. Уже сейчас гарантийный срок службы новых рельсов, скреплений и шпал увеличен до 700 млн тонн пропущенного тоннажа. Для сравнения: ещё в 2016 году этот показатель не превышал 450 млн тонн.

«Забайкальская и Восточно-Сибирская дороги находятся в резко континентальном климате с годовой амплитудой температур более 110 градусов. Это сложнейшие условия для эксплуатации бесстыкового пути, поэтому требуется принятие дополнительных мер по обеспечению его

В этом году на Восточный полигон поступит 121 новый электровоз ЗЭС5К, а к 2025 году в эксплуатации будут только современные машины

С 2013 года компания уже инвестировала в проект порядка 400 млрд руб.

«В 2020 и 2021 годах планируется завершить работы ещё на 238 строительных объектах и выполнить задачу первого этапа, увеличив провозную способность полигона до 144 млн тонн грузов в год», – отметил заместитель начальника Департамента капитального строительства ОАО «РЖД» Вадим Ильинов.

Результаты проделанной работы видны сейчас – по итогам 2019 года в направлении Дальнего Востока перевезено свыше 114 млн тонн экспортных грузов, что в два раза больше уровня 2012 года (58,1 млн тонн).

Своевременные решения

Железнодорожники активно ищут инновационные решения, которые

устойчивости», – отмечает директор проектно-конструкторского бюро по инфраструктуре Андрей Лисицин.

Уже созданы рельсы повышенной надёжности и износостойкости ДТ400ИК для использования в кривых малого радиуса. Сейчас они проходят испытания в условиях ЗабЖД и ВСЖД.

Применение на полигоне подшпальных прокладок позволит в шесть раз увеличить площадь контакта шпалы с балластом, увеличив тем самым ресурс подшпального основания балластного слоя. Это сократит расходы на выправочные работы, связанные с ликвидацией расстройств геометрии рельсовой колеи в результате проседания балласта.

«Опытная эксплуатация пути с подшпальными прокладками идёт

Инфраструктура

РАЗВИТИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ВОСТОЧНОГО ПОЛИГОНА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ (В ЧАСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ)



* До 2025 года с учетом документального подтверждения ввода объектов в эксплуатацию.
Источник: из материалов к итоговой коллегии Минтранса РФ



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

на участке Горьковской дороги с грузонапряжённостью 98,5 млн тонн. Участок уже пропустил 90 млн тонн, отмечаем значительное снижение накопления остаточных деформаций и расстройств пути», – рассказал главный инженер управления пути и сооружений Центральной дирекции инфраструктуры Дмитрий Бурков. Первый заместитель генерального директора АО «НИИАС» Ефим Розенберг уточняет: для расшивки узких мест в РЖД используют метод моделирования. Он позволяет не только выявить узкие места, но и определить, как к ним подходить. «Главный инструмент, который мы применяем, – интервальное регулирование, позволяющее поездам двигаться с меньшим интервалом при гарантированном обеспечении безопасности», – говорит он. Технология виртуальной сцепки, по его словам, также должна получить широкое распространение на полигоне. «Она даёт тот же эффект, что и вождение соединённых поездов. Но виртуальная сцепка соединяет поезда без побочного эффекта, даёт возможность соединять и вести не два, а больше поездов. Дальневосточная дорога перешла в стадию фактически постоянного использования технологии мирового уровня. И наше пре-

имущество в том, что эти технологии у нас доведены до эксплуатационной модели. Мы их уже применяем, а наши западные коллеги пока только приступают к опытной эксплуатации», – добавляет Ефим Розенберг. Непрерывное обновление Восточный полигон – это не только новые технологии и нестандартные решения, но и современный парк локомотивов. Как ранее говорил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Дирекции тяги Олег Валинский, в этом году на полигон поступит 121 новый электровоз 3ЭС5К, а к 2025 году в эксплуатации будут только современные машины, которые смогут работать с увеличенным пробегом. «Если говорить о важности развития полигона для российских железных дорог, приведу только две цифры: в 2019 году компания закупила 738 новых локомотивов на всю сеть, из них треть – 252 единицы – были направлены на четыре дороги, образующие полигон. Таким образом, особое внимание уделяется обновлению тягового подвижного состава именно в этой части страны», – говорил Олег Валинский. В рамках программы развития БАМа и Транссиба в ближайшие пять

лет будет завершено полное обновление парка локомотивов на Восточном полигоне. «Мы готовим к выпуску магистральный тепловоз 2ТЭ35А с асинхронным тяговым приводом. Конструкторы, инженеры вложили в тепловоз самые передовые технологии. Локомотив будет решать сложные задачи по вывозу грузов (составы весом до 7100 тонн) на неэлектрифицированных участках с горным профилем», – рассказал заместитель генерального директора по продажам АО «Синара – Транспортные машины» (СТМ) Антон Зубихин. В тепловозе применяются технологии с элементами беспилотных систем, практически не требующих участия машиниста в управлении. В СТМ также предложили решение для скоростных контейнерных перевозок – уникальные фитинговые платформы, способные нести один 80-футовый или два 40-футовых контейнера с конструктивной скоростью до 140 км/ч. «Первые их прототипы, созданные в кооперации с Федеральной грузовой компанией, появятся в конце 2020 года», – отметил Антон Зубихин. Ответственное отношение Сегодня идут строительно-монтажные работы на 18 объектах, находящихся в границах Байкальской экологической зоны. По каждому из них пройдена государственная экологическая и техническая экспертиза, составлен перечень основных реализуемых природоохранных мероприятий. Всё существующее и перспективное строительство на Восточном полигоне проходит при полном соблюдении природоохранного законодательства и предполагает ряд мер компенсации экологического ущерба. Так, РЖД взяли на себя обязательство оснастить объекты строительства системами видеонаблюдения, позволяющими в онлайн-режиме следить за происходящим на стройке всем желающим, включая экологов. Все строительные площадки будут

обеспечены автономными локальными очистными сооружениями замкнутого типа, на них будут установлены контейнеры для раздельного сбора отходов – стекла, пластика и бумаги. Кроме того, компания продолжит строительство и модернизацию очистных сооружений, замену электротехнического оборудования на тяговых подстанциях с отказом от маслonaполненных трансформаторов и выключателей. Пункты обогрева для путевых бригад будут последовательно переводиться с печного отопления на электрообогрев. Напомним, что за последнее время РЖД подписали несколько документов в области экологии, которые напрямую касаются развития Восточного полигона. Так, 25 августа между ОАО «РЖД» и Министерством природных ресурсов и экологии РФ подписано соглашение о сотрудничестве по сохранению Байкальской природной территории. Этот рамочный документ предполагает организацию взаимодействия по вопросам экологического мониторинга на инфраструктуре железнодорожного транспорта, а также развитие экологического туризма и экологического просвещения. Также подписаны меморандумы о взаимодействии компании в сфере природопользования и охраны окружающей среды с регионами, территории которых опоясывают озеро Байкал. Это Иркутская область и Республика Бурятия. «Через Байкал идут две наши основные магистрали – БАМ и Транссиб. Бережное отношение к природе является для ОАО «РЖД» главным приоритетом. Для железнодорожников дело чести – выйти здесь на абсолютно новый «зелёный» стандарт при реализации проектов», – заявил глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров на заседании правительственной комиссии по вопросам охраны озера Байкал, состоявшемся 13 октября под председательством вице-премьера Правительства РФ Виктории Абрамченко.



СЕРГЕЙ РИНСИЧОВ/ИД «ТУДОК»

Всё существующее и перспективное строительство на Восточном полигоне проходит при полном соблюдении природоохранного законодательства

По словам Олега Белозёрова, в рамках строительства и реконструкции объектов инфраструктуры, которые требуются для увеличения пропускной способности БАМа и Транссиба, на Байкальской природной территории запланированы 144 объекта, из них в стадии реализации – 34. На 53 объектах получены положительные заключения государственной экологической и государственной технической экспертизы. На каждый объект разрабатывается экологический паспорт, который содержит информацию о компенсационных мероприятиях, данные о выполнении экологического мониторинга и контроля. Для научного сопровождения проектов в части разработки и экспертизы природоохранных мероприятий

ОАО «РЖД» планирует пригласить специалистов Сибирского отделения РАН. «Наша позиция – принятие всех решений, исходя из минимально возможного вмешательства в природу, с привлечением экологических организаций и региональных властей, под строгим общественным контролем. Мы первыми среди российских компаний взяли на себя высокие публичные обязательства по применению лучших природоохранных практик, безусловной реализации всех экологических требований, проведению дополнительных охранных мероприятий, включая ликвидацию накопленного ущерба», – сказал Олег Белозёров. Виталий Маслюк



СЕРГЕЙ ПУХОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ КАРПУХИН / ТАСС

Центры притяжения

Транспорт как ключевой элемент развития городских территорий

Более половины землян в наше время проживают в городах. К 2050 году, про прогнозам урбанистов, этот показатель составит 70% от общего населения планеты. Удобный доступ к транспортной инфраструктуре является одной из ключевых потребностей жителей мегаполисов, а пересадочные хабы, остановки общественного транспорта – новой точкой притяжения для строительства жилья и инвестиций. Какая роль в развитии городов отводится железнодорожному транспорту, рассказывает «Пульт управления».

Девелопмент городских территорий и транспортная инфраструктура неразрывно связаны друг с другом. Развитие транспорта создаёт возможности для нового строительства, а активная застройка в свою очередь создаёт нагрузку на городскую транспортную систему. В самых развитых мегаполисах мира, таких как Сингапур, Токио, Париж, Гонконг, вокруг транспортных хабов возникают новые центры жилой и коммерческой недвижимости.

Однако только правильное соотношение объёмов строительства объектов недвижимости и транспортной инфраструктуры может гарантировать необходимое условие для устойчивого развития мегаполиса.

«Именно транспортная доступность является ключевым элементом, который определяет качество жизни в городе. Например, если взять любое объявление о продаже квартиры в Москве, то на первом месте будет близость от станций метро, Московского центрального кольца (МЦК), Московских центральных диаметров (МЦД), а уже потом запросы по социальной инфраструктуре, наличию зелёных зон», – говорит председатель правления Ассоциации инвесторов Москвы Любовь Цветкова.

Для примера: ещё до запуска движения по первым двум марш-

рутам – МЦД-1 Одинцово – Лобня и МЦД-2 Нахабино – Подольск – цены на жильё вблизи станций МЦД пошли вверх. По оценке ЦИАН, квартиры в непосредственной близости от всех станций МЦД (а их на сегодняшний день 58) ещё до открытия подорожали в среднем на 10–14%, при этом в отдельных локациях квадратный метр вырос в цене на 40%. Выросла и стоимость аренды жилья, которая на протяжении предыдущих лет оставалась примерно на одном уровне, а к моменту запуска движения подросла минимум на 10%.

До 2024 года ОАО «РЖД» совместно с правительствами Москвы и Московской области планирует запустить

сти, нацеленные на долгосрочную перспективу.

Директор Института региональных исследований и городского планирования Высшей школы экономики Ирина Ильина говорит, что в настоящий момент в продвинутых городах реализуется концепция «умного устойчивого города». Это понятие появилось в 2015 году. Речь идёт о городе, который использует информационные и коммуникационные технологии и другие средства для улучшения качества жизни, эффективности функционирования города, услуг и конкурентоспособности, отвечая потребностям нынешнего и будущих поколений.

Вокруг транспортных хабов возникают новые центры жилой и коммерческой недвижимости

движение ещё по двум диаметрам: МЦД-3 Крюково (Зеленоград) – Раменское и МЦД-4 Апрелевка – Железнодорожная.

Управляющий партнёр «Метриум Групп» (участник партнёрской сети CBRE) Мария Литинецкая не сомневается, что в зоне влияния будущих станций начнут активно развиваться новые проекты в сфере недвижимо-

По словам Ирины Ильиной, два кита «умного устойчивого города» – экология и мобильность. «Любой город, а особенно такой крупный, как Москва, очень сильно зависит от развития транспорта. Согласитесь, не имея разветвлённой сети общественного транспорта, сложно добраться до нужного места в нужное время», – отмечает эксперт.

СПРАВКА

Транзитно ориентированное развитие – градостроительная концепция, в которой многофункциональная жилая или коммерческая зона обеспечена лёгким доступом к общественному транспорту, где созданы условия, делающие зону привлекательной для транзитных пассажиров. Некоммерческий Институт политики транспорта и развития США обозначил набор стандартов, которым должна соответствовать транзитно ориентированная застройка. Идеальная территория, по мнению американских урбанистов, выглядит следующим образом: характер жилой и коммерческой застройки способствует тому, чтобы люди как можно чаще и больше передвигались пешком, при этом в шаговой доступности находится эффективно работающий общественный транспорт. Важны также уплотнение (оптимальная плотность застройки и транспортной пропускной способности) и компактность (возможность быстрого перемещения из дома до работы).



СЕРГЕЙ КАРПУХИН/ТАСС

Железнодорожный транспорт ускоряет городские связи, так как люди не тратят время в пробках. Это ключевая вещь для развития территории

Разные виды транспорта в единую сеть связывают транспортно-пересадочные узлы (ТПУ). Именно они позволяют пассажирам минимизировать время пересадки с одного вида транспорта на другой. Кроме того, они являются точками притяжения горожан и приезжих, поскольку становятся организационными центрами близлежащих территорий.

Руководитель архитектурного бюро «АБТБ» Тимур Башкаев подчёркивает: «ТПУ со временем обрастают жилой и коммерческой недвижимостью, торговыми, социальные объектами, барами, кинотеатрами, зонами отдыха». В радиусе 1–1,5 км от них воз-

никает транзитно ориентированная территория (см. справку).

Принцип транзитно ориентированного проектирования, поощряющий использование общественного транспорта и нацеленный на интегрированное развитие станций и пристанционных участков, был активно применён при строительстве станций МЦК.

Одним из самых крупных ТПУ Москвы стал Ботанический Сад. Здесь можно совершить пересадку с метро на МЦК, на автобусы. Ведётся строительство жилья. Также в шаговой доступности от станций будут построены многофункциональный ком-

плекс, офисные здания, апарт-отель и торговый центр. В районе ТПУ появятся школа и детский сад.

Продолжаются работы по реконструкции привокзальной площади Павелецкого вокзала, которая уже в следующем году превратится в крупный ТПУ.

Строительная готовность транспортно-пересадочного узла Павелецкий на сегодняшний момент составляет почти 50%, сообщил заместитель мэра Москвы по вопросам градостроительной политики и строительства Андрей Бочкарёв. «На объекте практически выполнены земляные работы, завершаются устройство распорной системы и подземные работы, на 70% готовы монолитные железобетонные конструкции. На самой Павелецкой площади закончена перекладка трамвайных путей», – сказал он.

На территории ТПУ откроется многофункциональный торговый комплекс. Пассажирам будут доступны быстрые пересадки на электрички, метро, трамваи, аэроэкспрессы в аэропорт Домодедово.

«Такие проекты – это ещё и новые рабочие места для людей, которые живут поблизости», – подчёркивает Тимур Башкаев.

По его словам, сейчас принцип создания транзитно ориентированных территорий реализуется и на МЦД. Вокруг станций создаётся многофункциональная и безбарьерная среда, в которой обеспечен лёгкий доступ к различным видам транспорта и которая делает зону привлекательной для транзитных пассажиров.

Дизайн станций МЦД разработан в едином стиле. Фасады облицовывают окрашенными металлокерамическими и алюминиевыми панелями ромбовидной формы. Стекланные части стен – это алюминиевые профили с энергоэффективными стеклопакетами. На непрозрачные части наносят тонировку методом шелкографии. Наземные павильоны выполняются в витражной системе с мультифункциональным остеклени-

ем. Навесы оборудованы элементами подсветки.

В других городах России тоже идут по пути создания ТПУ. К примеру, в Ленинградской области уже идёт проектирование транспортно-пересадочного узла в городе Сертолово Всеволожского района. В составе узла будут автовокзал, железнодорожная платформа и перехватывающие парковки.

«Ввод в эксплуатацию ТПУ обеспечит надёжную транспортную связь Сертолово и Санкт-Петербурга, снизит нагрузку на улично-дорожную сеть, а также значительно улучшит транспортную доступность онкологических клиник в Песочном», – уточнили в Дирекции по развитию транспортной системы Санкт-Петербурга и Ленинградской области.

Превратится в современный транспортно-пересадочный узел и здание вокзала на станции Можга Горьковской железной дороги (ГЖД). Комплекс объединит под одной крышей автостанцию и железнодорожный вокзал и станет точкой пересечения двух ключевых дорог города: ГЖД и автомагистрали.

Новое здание вокзала будет располагаться с противоположной стороны от действующего, чтобы совместить его с городской автостанцией. «На сегодняшний день выполнено устройство фундамента, завершаются работы по кирпичной кладке цоколя, наружным сетям водопровода. Продолжаются строительство железнодорожной пассажирской платформы и работы по благоустройству прилегающей территории. Сдача нового транспортно-пересадочного узла в эксплуатацию запланирована на 2021 год», – рассказали в пресс-службе ГЖД.

В Уфе проект «Городская электричка» подразумевает строительство семи ТПУ. Например, на станции 1692-й км появятся новая платформа, перехватывающая парковка, остановка общественного транспорта, небольшое торгово-офисное здание. Проектные работы по объекту уже идут.

ПУЛЬТ

Виталий Маслюк

МНЕНИЯ



Личный архив

Ирина Ирбитская, директор Центра градостроительных компетенций Института общественных наук РАНХиГС: – Железнодорожный транспорт ускоряет городские связи, так

как люди не тратят время в пробках. Это ключевая вещь для развития территории. Самые лакомые куски для девелопмента находятся именно в зонах транспортно-пересадочных узлов. Это территории особого развития. Здесь возможно повышение плотности жилья, так как транзитно ориентированная территория не нуждается в большом количестве мест для парковки из-за своей близости к общественному транспорту.



Личный архив

Антон Винер, владелец инвестиционно-девелоперской компании «Родина»: – Многие города становятся полицентричными. В США ещё в первой половине 2010-х годов произо-

шла стагнация роста населения больших городских агломераций (Чикаго, Нью-Йорк, Сан-Франциско), а во второй половине десятилетия население в них начало сокращаться за счёт миграции на окраины. Аналогичная ситуация и в Париже, который уже давно вышел за пределы своей административной черты и урбанизировал соседние территории. Пример из Германии – конгломерат городов в федеральной земле Северный Рейн – Вестфалия площадью 7,1 тыс. кв. км, на которой проживают более 10 млн человек.

В России города также станут полицентричными. В нашей стране мегаполисы будут разрастаться кольцами, как это видно в Москве и Санкт-Петербурге. Благодаря развитию скоростного транспорта, реализации проектов наподобие МЦД, продлению веток метрополитена

отдалённые от старого центра «пояса» станут новыми точками роста.



Личный архив

Моисей Фурщик, глава Экспертного совета комитета РСПП по промышленной политике, управляющий партнёр компании «Финансовый

и организационный консалтинг»:

– В мире всё более распространённым становится формирование транспортного каркаса крупных агломераций на основе сети высокоскоростных железнодорожных магистралей. Особенно это касается азиатских стран, прежде всего Японии и Китая. При этом важнейшим моментом является то, что новые станции ВСМ располагают не в существующей плотной застройке, а на неосвоенных территориях. Это позволяет быстро и эффективно вовлечь в девелопмент крупные участки земли, которые ранее не представляли большой ценности. Кроме того, таким образом снижается концентрация городского населения, что будет особенно востребовано в обозримом будущем с учётом нынешней пандемии коронавируса.

Для успеха девелоперского проекта крайне важным становится его комплексный характер. Уже недостаточно построить очередной спальный район вблизи новой станции. Необходимо там же создать и достаточное количество современных рабочих мест, и рекреационную зону. Большим преимуществом подобных проектов для крупного девелопера или инвестора является возможность заниматься не изолированным объектом, а получить фронт работ на несколько лет. Ведь обычно такое комплексное освоение территории идёт очередями, причём важно обеспечить то, чтобы первым обитателям не сильно мешала продолжающаяся стройка на смежных участках. Это достигается за счёт правильного зонирования, разумной транспортной схемы и очередности работ.



123RF/LEGION-MEDIA

Дорожная карта

Стартапы предлагают ОАО «РЖД» инновационные решения

Многие крупные компании, в том числе и ОАО «РЖД», заинтересованы в инновационных проектах. Молодые и амбициозные команды – стартапы – берутся за решение актуальных задач, оптимизацию текущих процессов, реализацию идей, повышающих продуктивность и прибыль компании. Какие инновационные идеи сейчас актуальны на железных дорогах, выяснял «Пульт управления».

На базе Научно-исследовательского института железнодорожного транспорта в сентябре 2019 года была запущена первая акселерационная

программа ОАО «РЖД», обеспечивающая поиск новых проектов. На инновационной площадке экспертами отбирались лучшие стартап-проекты по всем направлениям деятельности компании: инфраструктура, экология и безопасность, управление движением, хозяйственная деятельность, подвижной состав, энергетика и IT-технологии.

В ходе работы были выбраны семь проектов-победителей, которые после успешных испытаний готовятся к внедрению в инфраструктуру холдинга.

В этом году стартовала вторая корпоративная акселерационная программа, но с некоторыми изменениями. «Программа 2020 года является логическим продолжением и при этом обладает рядом особенностей. Она нацелена на поиск проектов по направлению «Подвижной состав», включает в себя пять комплексов: локомотивный и моторвагонный, скоростное сообщение, вагонное хозяйство и специальный подвижной состав, – рассказал руководитель корпоративного акселератора РЖД Роман Кошелев на летнем онлайн-вебинаре, посвященном работе программы. – Также в ходе программы мы будем искать не только решения, связанные с техническим устройством локомотивов, вагонов, но и проекты, направленные на оптимизацию процессов, обеспечивающих непосредственную эксплуатацию подвижного состава и повышение производительности сотрудников компании».

Конкурс завершился 16 октября, из-за большого количества заявок подведение итогов идёт до сих пор.

Тем не менее начальник технической службы Дирекции тяги и один из членов жюри по отбору перспективных проектов Дмитрий Хомченко уже сейчас может выделить интересные инновации для своего филиала.

«Мы отметили четыре проекта. Первые два посвящены экологической тематике в части инновационных решений по очистке сточных вод от нефтепродуктов. Речь идёт об инновационных очистных установках и биомикрореагентах, которые позволяют снизить уровень нефтепродуктов в воде. Третий проект включает в себя решение по дистанционной оценке психофизиологического состояния работников локомотивной бригады. В настоящее время мы контролируем бодрствование работников локомо-

тивной бригады с помощью устройств безопасности, основанных на принципе соприкосновения с телом человека. А новый проект предлагает дистанционную оценку.

В четвёртом проекте предлагается интересная технология – радиоканал, позволяющий обеспечивать передачу сообщений на расстояние до 800 км без промежуточных стационарных станций. Это значительное преимущество, ведь максимальная дальность действия существующих средств радиосвязи без стационарных станций не более 20–30 км. Для нас это более чем актуально, потому что внедряемые системы ресурсосбережения и интервального регулирования движения поездов используют радиоканал. При этом качество радиосвязи на сети железных дорог не всегда

занимается проектной работой, доработать интересующие нас идеи, адаптировать их для деятельности Дирекции тяги. Для этого за каждым инновационным проектом закрепляется специалист, составляется диаграмма Ганта, где прописываются все этапы прохождения проекта. Проект обычно реализуется в две части. На первом этапе идёт испытание решения для оценки работоспособности в условиях железной дороги. При этом со стороны стартапа предоставляется образец, со стороны Дирекции тяги мы обеспечиваем техническую поддержку, доступ к инфраструктуре (локомотиву, депо) и помощь наших экспертов. Такой эксперимент длится 2–3 месяца. После его завершения становится понятно, работоспособен ли проект, может ли

На железной дороге внедрению подлежат только законченные технические средства, поставленные на производство в соответствии с ГОСТом

идеально», – рассказал Дмитрий Хомченко.

Выбирая проекты в рамках Акселератора, филиал только знакомится с инновационными решениями. Далее каждая технология, прошедшая отбор, будет детально изучаться и проходить апробацию в деятельности Дирекции тяги. Большинство проектов находятся на низкой стадии технологической готовности к серийному производству и нуждаются в адаптации под задачи компании, так как на железной дороге внедрению подлежат только законченные технические средства, поставленные на производство в соответствии с ГОСТом.

«Поэтому после объявления проектов-победителей нам предстоит

он быть адаптирован для РЖД. Как только инновация будет одобрена, можно переходить к следующему этапу – постановке продукции на производство и его финансирование», – пояснил Дмитрий Хомченко.

Напомним, что Дирекция тяги в прошлом году также участвовала в акселерационной программе, в ходе которой для филиала были отобраны три стартапа. Два проекта не смогли выполнить технические требования. Третий проект – «Внедрение литий-титанатных батарей на локомотивах» в настоящее время реализуется и имеет перспективы к внедрению. Его реализация поможет повысить надёжность локомотивов, а также снизить трудоёмкость обслуживания и ремонта аккумуляторных батарей.



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД ГИДУО

Для привлечения и адаптации новых инновационных проектов по запросам ОАО «РЖД» используются внешние инструменты поддержки. Так, Куйбышевская железная дорога при поддержке Центра инновационного развития РЖД, правительство Самарской области и компания YellowRockets разработали и запустили программу софинансирования проектов. Такой конкурс проводили впервые, в два этапа – с 9 июля по 28 августа и со 2 по 29 сентября.

Заявки можно было подать по четырём актуальным направлениям поиска инноваций: сквозные, цифровые технологии для подвижного состава и инфраструктуры, внедрение инновационных материалов, ресурсосберегающих технологий, автоматизация и роботизация выполнения технологических процессов, иные предложения, соответствующие направлениям инновационного развития ОАО «РЖД», по мнению экспертов Куйбышевской железной дороги.

По результатам предварительного отбора и очной защиты проектов победителями стали девять стартапов: 1. ООО «Аккумулятор инноваций» с проектом «Разработка энергоблока (накопителя электрической энергии) для электроснабжения вагонов элект

тропоездов ЭД4М типа ЭБВ ЭД4М2». Компания разработала необслуживаемый энергоблок для вагонов электропоездов, стоимость жизненного цикла которого в два раза меньше.

2. ООО НПП «Система Технологий» – «Разработка и изготовление изолирующих стыковых прокладок». Новая технология повысит надёжность изоляционных характеристик стыков, сохранит электроизоляционные свойства стыков в течение длительного срока эксплуатации. Срок эксплуатации инновационных стыковых прокладок в два раза дольше, чем применяемых в настоящее время, что будет проверяться в ходе эксплуатационных испытаний.

3. ООО НПП «Система Технологий» – «Разработка и изготовление точечного вагонного замедлителя». Смонтированное на железнодорожном пути тормозное устройство для снижения скорости движения вагонов исключит необходимость дополнительной «парковки» отцепов, аварийные ситуации, порчу вагонов и грузов при роспуске отцепов, связанных с превышением допустимой скорости роспуска.

4. СамГТУ – «Разработка и создание автоматизированного рабочего места для поверки средств измере-

ния давления». Инновация позволит производить автоматический одно-временный замер восьми рабочих контрольных точек средств измерения давления и расчёт погрешности.

5. ООО «ВИВИТОК» – «Система контроля и распознавания маркировки рельсовых плетей с использованием технологии машинного зрения». Процесс ведения журналов маркировки рельсовых плетей станет автоматизированным, это позволит контролировать информацию, занесённую в электронный журнал, выдавать рекомендации на проведение требуемых путевых работ.

6. ООО «ВИВИТОК» – «Система контроля и мониторинга состояния скально-обвальных участков при помощи 3D-моделирования». Система будет выявлять несоответствия и оценивать их размеры на данных, собранных при разной удалённости полёта, проводить обследование участка, подверженного сходу камней, земляного полотна в динамике, фиксировать и передавать информацию в реальном времени о каких-либо изменениях в сдвиге земляного полотна.

7. ООО «Нейросканер» – «Нейросканер – разработка системы расшифровки скрытых дефектов рельсов».

Будут осуществляться автоматизированная расшифровка и анализ дефектограмм, повысится скорость принятия решений и устранения выявленных несоответствий.

8. ООО «АЛЬФА КОНСАЛТ» – «Мобильный измеритель габаритов «МИГ». Разрабатывается для измерения параметров габаритов железнодорожной инфраструктуры и пассажирских обустройств и поможет ликвидировать проблему зависимости качества контроля технического состояния от человеческого фактора.

9. ООО «А-Моби» – «Облачный смарт-мониторинг». Проект позволит хранить историю ключевых параметров расхода электрической энергии, пиковых нагрузок с возможностью построения аналитики за требуемый период, осуществлять сбор данных по расходам электроэнергии различных потребителей вокзала с целью их оптимизации.

Всего фонд конкурса составил 16,2 млн руб., из которых Куйбышевской железной дорогой, на реализацию этих проектов выделено 3,2 млн руб. в качестве софинансирования проектов. Таким образом, проекты получают от 600 тыс. до 2 млн руб. в виде субсидии на тестовое внедрение и испытание инновационных технологий на инфраструктуре дороги.

«Четыре проекта компаний ООО «Аккумулятор инноваций», ООО «ВВИТОК», ООО НПП «Система технологий» вышли на этапы эксплуатационных испытаний. Другие проекты находятся на стадии разработки самого прототипа. По всем проектам заключены договоры, составлены дорожные карты, согласованы технические задания. Испытания должны завершиться до 20 декабря текущего года. По окончании мы подготовим экспертное заключение, – рассказала «Пульту управления» начальник отдела инновационного развития Куйбышевской железной дороги Светлана Кишкина. – Если результаты испытаний окажутся положительными, то мы все усилия приложим для того, чтобы направить итоги в Центр

инновационного развития РЖД для рассмотрения целесообразности, внедрения и тиражирования инновационных технологий на сети железных дорог. По итогам испытаний Центром инновационного развития РЖД совместно с причастными функциональными филиалами будет организовано рассмотрение экспертного заключения Куйбышевской железной дороги и принятие решение о целесообразности внедрения и последующей закупки этих инновационных продуктов».

Уже определены функциональные заказчики – региональные дирекции железной дороги и объекты

Инновационные проекты также реализуются и на Северной железной дороге. В июне текущего года прошла онлайн-сессия Dive in Skolkovo, где были представлены стартапы в различных сферах (робототехника, удалённый контроль выполнения работ, охрана труда, энергосбережение, дистанционное обучение), которые могут быть применены на железнодорожном транспорте. Как сообщили на Северной железной дороге, отбор прошли два стартапа, представленные компанией «Кибтех». Проекты связаны с цифровизацией доступа к объектам электрической сети и цифровизацией доступа к объектам

В проекте предлагается радиоканал, позволяющий обеспечивать радиосвязь на расстоянии 800 км без промежуточных стационарных ретрансляторов

инфраструктуры (Куйбышевский центр метрологии, хозяйства пути, автоматики и телемеханики, Куйбышевская дирекция моторвагонного подвижного состава, хозяйство пути, Самарский центр диагностики и мониторинга устройств инфраструктуры, Куйбышевская дирекция пассажирских обустройств), где будут апробироваться проекты-победители.

Тестовые испытания проходят в реальных условиях эксплуатации в соответствии с методикой испытаний, разработанной в рамках каждого проекта. При этом есть чёткое понимание, в каких показателях будет выражаться эффективность их применения, поэтому на всех этапах реализации проектов предусмотрена фиксация значений тех или иных параметров в зависимости от специфики построения технико-экономического обоснования.

устройств сигнализации, централизации и блокировки.

Первый проект помогает снизить производственный травматизм при выполнении работ, уменьшить трудозатраты персонала за счёт цифровизации процессов и обеспечить бесперебойное снабжение электроэнергией потребителей. Второй стартап также решает задачи снижения производственного травматизма при выполнении работ, уменьшает трудозатраты персонала за счёт цифровизации процессов и обеспечивает безопасную эксплуатацию устройств железнодорожной автоматики и телемеханики (построение барьерной функции при обслуживании устройств ЖАТ). После тестирования разработки планируется применять её на тяговой подстанции Буй и посту электрической централизации станции Лоста.

ПУЛЬТ

АНАСТАСИЯ ДОРОЖКИНА



Время концессионеров

Государственно-частное партнёрство открывает новые перспективы развития железнодорожного транспорта

Российский концессионный рынок начал формироваться 15 лет назад, когда в стране был утверждён базовый в этой сфере закон № 115 «О концессионных соглашениях». По данным компании InfraOne, общий объём инвестиций по концессионным соглашениям к настоящему моменту превысил 2 трлн руб. Причём, несмотря на экономическую нестабильность, рост вложений, по прогнозам аналитиков, продолжится: к 2025 году рынок концессий имеет все шансы вырасти ещё как минимум в полтора раза. Как отмечают в InfraOne, драйвером развития государственно-частного партнёрства (ГЧП) сегодня выступает транспортная отрасль – именно в этой сфере реализуются самые масштабные и капиталоемкие проекты. Есть ли перспективы использования концессий в деле развития железнодорожной инфраструктуры, разбирался «Пульт управления».

Транспорт как драйвер ГЧП

В февральском аналитическом отчёте об использовании концессий в России Минэкономразвития отметило назревшую проблему с инвестированием в инфраструктурные объекты. Как заявили в ведомстве со ссылкой на исследование Global Infrastructure Hub2, в период с 2020 по 2040 год РФ ежегодно будет не хватать вложений в инфраструктуру в объёме, эквивалентном 1,9% ВВП. Для сравнения – Великобритания недобирает в качестве инвестиций в этой области 0,16% ВВП, а Канада – всего 0,04% ВВП, причём здесь более активно, чем в России, используют механизм концессии. Так, в Великобритании объём инвестиций, привлечённых посредством концессионных соглашений, равен 6,9% ВВП, в Канаде – 8,1% ВВП.

Напомним, что концессия является одной из форм ГЧП. Соглашение предусматривает, что концедент

– государство, регион или муниципалитет – передаёт частному инвестору-концессионеру в аренду земельный участок и имущество, а тот на свои средства ремонтирует или строит оговорённый объект, например прокладывает железнодорожные пути или участок автомобильной магистрали. Впоследствии инвестор получает либо доход от эксплуатации объекта, пока действует концессионное соглашение, либо вознаграждение за свою работу от второй стороны договора. «В России объём принятых инвестиционных обязательств по заключённым концессионным соглашениям составил порядка 1,6% от объёма ВВП за 2019 год. В среднем за последние пять лет в РФ ежегодно заключается порядка 500 новых концессий с объёмом инвестиций 280 млрд руб. При сохранении текущих темпов Россия не достигнет уровня Великобритании по инвестициям в концессионные соглашения в обозримом будущем», – констатировали в Минэкономразвития, отметив необходимость развивать данный инструмент.

Концессия на строительство железнодорожного пути к ОЭЗ «Титановая долина» уже принесла четырёхкратный мультипликативный эффект

Согласно отчёту Минэкономразвития, большинство российских концессионных соглашений заключены в коммунальной сфере, однако по общему объёму привлечённых инвестиций с большим отрывом лидирует транспортная отрасль – на неё приходится 70% вложений посредством концессий.

Если обратиться к истории, в транспортной сфере одними из первых освоили новый инструмент инвестирования. Дебютными кон-

цессионными проектами в отрасли, соглашения по которым были заключены в 2009 году, стали новые участки автодорог: первый участок трассы М11 Москва – Санкт-Петербург и объезд подмосковного Одинцова. Эти автодороги построены и введены в эксплуатацию в 2014 и 2013 годах соответственно. Следующие несколько лет автотранспорт доминировал в вопросах использования концессий на фоне других видов транспорта. В 2014 году были подписаны крупные соглашения на строительство северного дублёра Кутузовского проспекта в Москве, 7-го и 8-го этапов трассы М11 Москва – Санкт-Петербург, в 2016 году – на строительство пускового комплекса № 3 Центральной кольцевой автомобильной дороги, автомо-

бильного обхода Хабаровска, спустя ещё год были заключены концессии в отношении пускового комплекса № 4 ЦКАД, автомобильного мостового перехода через Обь в Новосибирске и восточного выезда из Уфы.

Ситуация изменилась в 2018 году, когда были подписаны два из трёх крупнейших на сегодняшний день концессионных соглашений – оба в сфере железнодорожного транспорта. Первый проект предусматривает строительство железнодорожной линии Элегест – Кызыл – Курагино. Как уточняют в InfraOne, эту дорогу уже давно ждали, поскольку она необходима для освоения угольных месторождений Тувы и последующего экспорта энергоресурсов в страны СНГ и дальнего зарубежья. Протяжённость новой однопутной линии составит



123RF/LECON-MEDIA

410 км, это будет первая железная дорога в Туве, которая соединит регион с Транссибирской магистралью. Проект будет реализовываться без привлечения бюджетных средств, объем инвестиций составит 194,2 млрд руб. Второй знаковый для железнодорожной отрасли концессионный проект – строительство Северного широтного хода, который свяжет Свердловскую дорогу с Северной и, как предполагается, сократит время доставки грузов в районы Западной Сибири, поможет развитию Арктики и Северного морского пути. Ежегодный объем грузоперевозок оценивается в пределах 24 млн тонн, в основном это газовый конденсат и нефтеналивные грузы. Один из участников концессии – РЖД. Компания взяла на себя обязательства по реконструкции примыкающих участков Коноша – Котлас – Чум – Лабитнанги Северной дороги, включая станцию Обская, а также

железнодорожной линии Пангоды – Новый Уренгой – Коротчаево Свердловской дороги. Кроме того, специальная проектная компания «Концессионер», где в том числе есть доля РЖД, профинансирует строительство линии Обская – Салехард – Надым (353 км). Объем частных инвестиций составит 113,1 млрд руб.

Узлы противоречий

Один из главных барьеров, препятствующих более активному использованию концессии для развития железнодорожной инфраструктуры, – высокая стоимость проектов при существующих рисках их окупаемости. Наиболее наглядный пример в этом смысле – транспортно-пересадочные узлы (ТПУ). Помимо сложностей юридического характера, связанных с тем, что ТПУ до сих пор не фигурируют в законе как потенциальный объект концессионного соглашения

(соответствующий законопроект был внесен в Госдуму ещё в 2016 году, но до сих пор решение по нему не принято), есть большие вопросы с точки зрения возврата вложенных средств. Большинство инвесторов не верят в окупаемость ТПУ.

«ТПУ являются узлами проблем и противоречий. Развитие транспортной инфраструктуры требует значительных капитальных вложений, которые затруднительно окупить без наличия коммерческих объектов, а при создании коммерческой инфраструктуры сталкиваемся с существующими ограничениями. В чистом виде ни один из предлагаемых форматов инвестирования (помимо концессии это государственный контракт, контракт жизненного цикла или долгосрочное инвестиционное соглашение) не позволяет построить вокзал или транспортно-пересадочный узел с приемлемым риском и доходностью для инвесторов и получить инфраструктуру, которая нужна для нормальной транспортной работы», – отмечает генеральный директор компании «РЖД-Инвест» Иван Григорович.

По мнению заместителя генерального директора «ВЭБ-лизинга» Александра Кондрашова, самый вероятный вариант ГЧП при строительстве железнодорожной инфраструктуры для пассажирских перевозок – пригородные перевозки в регионах. Такие проекты, как считает эксперт, могут появиться уже в ближайшие 5 лет. Появление новых железнодорожных пригородных маршрутов откроет дополнительные перспективы жилищного строительства, что очень актуально с учётом поставленной правительством цели ежегодно вводить в эксплуатацию 120 млн кв. м жилья. «В этом году будет явно меньше, – заметил Александр Кондрашов. – Цель очень амбициозная, и без таких вещей, как строительство новых железнодорожных линий, её, наверное, не достичь».

Как отмечает инвестиционный директор InfraOne Александр Волков, железнодорожные проекты могут

принести значительные косвенные агломерационные эффекты, это должно учитываться и инвесторами, и государством. Если линия востребована, то агломерационные эффекты возникнут сами, например начнётся стихийная застройка вокруг центров притяжения. «Другое дело, если этот аспект интегрировать изначально в концессионное соглашение либо в другую форму государственно-частного партнёрства, то можно этих эффектов достичь быстрее и в большем объеме», – замечает он.

Перспективы развития

Перспективное направление для использования концессии – развитие железнодорожной инфраструктуры на подъездах к особым экономическим зонам (ОЭЗ) и строительство путей необщего пользования. Как заметил Иван Григорович, если один и даже два успешных проекта можно считать разовой историей, то реализация трёх – уже тенденция.

До 2020 года у ОАО «РЖД» уже было подписано два концессионных соглашения с регионами на строительство путей необщего пользования: одно из них с Калужской областью, другое – с Саратовской. В июле текущего года было подписано третье соглашение – в этот раз со Свердловской областью. Оно предполагает строительство подъездных путей к ОЭЗ «Титановая долина».

«ОЭЗ «Титановая долина» существует почти десять лет. Вся инженерная и сетевая инфраструктура для резидентов первой очереди создана в полном объёме, не хватало только железной дороги, которая была заложена в проект с самого начала. Потребность в её создании озвучивали как нынешние резиденты, так и те, кто только планирует ими стать. Её появление сдерживала лишь стоимость проекта – порядка 30–35% от стоимости всей инфраструктуры. Концессия оказалась оптимальным решением этого вопроса», – рассказал на VII Инфраструктурном конгрессе «Российская неделя ГЧП» финансовый директор

ОЭЗ «Титановая долина» Станислав Дорофеев.

Концессия с РЖД принесла экономический эффект сразу, как только о ней было объявлено: резидентами ОЭЗ стали ещё четыре предприятия, которые на 80% покрывают мощность создаваемой инфраструктуры. «Если говорить о ключевых показателях эффективности, то 26 из 32 млрд руб. инвестиций, заявленных резидентами, приходится на предприятия, которые пришли к нам благодаря создаваемой железнодорожной инфраструктуре. Мы получили четырёхкратный мультипликативный эффект», – уточнил Станислав Дорофеев.

По словам генерального директора Центра государственно-частного партнёрства Калужской области

Привлечение в концессию третьей стороны – распространённая в мире практика. Как правило, это технический эксперт, причём эту роль может выполнять и целая организация. Эксперт отвечает за независимый аудит документации, он же контролирует качество строительства, производит приёмку выполненных работ, ввод объекта в эксплуатацию.

Кроме того, технический эксперт занимается досудебным урегулированием споров по проекту между сторонами. К примеру, он определяет, кто – концессионер или концедент – должен взять на себя решение ситуации, если при строительстве автодороги обнаружился археологический объект или неучтённые сети

На карте огромное количество месторождений, где требуется выход на магистральную железнодорожную сеть. Всё это потенциальные концессионные проекты

(именно Калуга стала первым регионом, заключившим концессионное соглашение с РЖД) Анны Лукиной, есть несколько факторов, от которых зависит успех ГЧП: во-первых, это личное участие в подготовке проекта первых лиц региона, что нужно для принятия оперативных и грамотных управленческих решений; во-вторых, заинтересованность, профессионализм и активная позиция инвестора; в-третьих, ежедневное взаимодействие сторон и выработка общей стратегии. Кроме того, очень важно понимание грузовой базы, поскольку на этом строится финансовая модель.

Ещё один фактор успеха, по её мнению, – наличие третьей независимой стороны. В калужском проекте этой стороной стал Центр ГЧП на территории Калужской области.

коммуникаций. Считается, что привлечение таких экспертов обходится в 10 раз дешевле, чем последующее решение споров.

Гендиректор компании «РЖД-Инвест» Иван Григорович уверен, что число подобных концессионных проектов будет расти. «На карте огромное количество месторождений, где требуется выход на магистральную железнодорожную сеть, вот лишь некоторые из них: месторождение «Русское», Ковыктинское, Сугодинско-Огоджинское, ГОКи (горно-обогатительные комбинаты. – *Ред.*) «Озёрный» и «Томинский», есть ещё индустриальный парк «Уфимский». Всё это потенциальные концессионные проекты», – считает Иван Григорович.

ПУЛЬТ

Мария Абдримова



ПАВЕЛ КАССИН/ИД «УДОК»

Не подмажешь – не поедешь

Лубрикация позволяет уменьшить износ рельсов и гребней колёс подвижного состава

Лариса Тужилина,
кандидат технических наук,
доцент кафедры «Путь и Путьеое
Хозяйство» Иркутского
Государственного университета
Путей сообщения (ИрГУПС)



Личный архив

Рациональное ведение путевого хозяйства требует внедрения передовых ресурсосберегающих технологий. Особое внимание уделяется повышенному износу рельсов и гребней колёс в кривых участках пути и на стрелочных переводах. По разным оценкам, замена вырабатывающих ресурс колёс, рельсов, элементов стрелочных переводов ежегодно обходится сети дорог в миллиарды рублей.

Взаимодействие колеса и рельса является основой движения поездов по железным дорогам. Именно оно во многом определяет такие важнейшие технико-экономические показатели, как масса поездов, скорость движения и уровень эксплуатационных расходов. При этом требования к показателям взаимодействия колёс и рельсов в разных зонах контактирования противоречивы. С одной стороны, сцепление колёс с рельсами должно быть таким, чтобы обеспечивалось наименьшее сопротивление движению поезда. С другой – для реализации требуемой силы тяги необходимо поддерживать высокий и стабильный уровень сцепления локомотивных колёс с той же поверхностью. Помимо этого для предотвращения накатывания колеса на головку рельса, снижения износа гребня колеса и рабочей поверхности головки рельса, а также сопротивления движению поезда в кривых участках пути требуется максимально снизить трение между гребнем колеса и боковой поверхностью головки рельса, острия, усовика и крестовины.

Интенсивный износ гребней колёс подвижного состава и рабочей поверхности рельсов, наблюдаемый в последние годы на железных дорогах России, является следствием многофакторного изменения в течение достаточно длительного времени условий взаимодействия колёс подвижного состава и пути, происходящего

главным образом из-за роста объёма перевозок и повышения грузонапряжённости железных дорог.

В последние годы всё большее распространение получает усталостная (кумулятивная) теория износа, которая основную причину разрушения поверхностных слоёв связывает с возникновением усталостных трещин и отделением микроскопических чешуек материала или его окислов. При таком подходе процесс изнашивания рассматривается как кумулятивный, то есть суммирующий действие отдельных факторов при многократном нагружении фрикционных связей, что приводит в итоге к отделению частиц износа.

Закон изнашивания материалов выражает зависимость интенсивно-

дачи в неё смазки и, как следствие, уменьшение коэффициента трения. Второй – снижение продолжительности контакта гребней колёс и боковой поверхности рельсов.

Изучение фундаментальных закономерностей, обуславливающих характер и интенсивность износа в зоне контакта, показало, что снижение коэффициента трения наиболее эффективно влияет практически на все трибологические и силовые параметры, формируемые в зоне контакта гребней колёс и боковой грани рельса в кривых участках пути. Исследования показали, что подача смазки в зону контакта колесо – рельс снижает коэффициент трения в пять-шесть раз. При этом уменьшаются не только силы трения, но и удельный износ

Исследования показали, что подача смазки в зону контакта колесо – рельс снижает коэффициент трения в 5–6 раз

сти изнашивания от многих факторов: силовых и кинематических характеристик; параметров, характеризующих состав, структуру и механические свойства материалов пары трения (твёрдость, предел текучести и другие); свойств поверхностного слоя (шероховатости, жёсткости, напряжённого состояния); вида трения и смазки; климатических условий. Установлено, что под действием циклических нагрузок в металле происходят физические процессы, приводящие к ослаблению межатомных связей, которые в конечном итоге приводят к разрушению микрообъёмов поверхностей пары трения, то есть к их износу.

Существуют два основных способа уменьшения износа как результата работы сил трения. Первый – снижение абсолютных значений сил трения в зоне контакта за счёт по-

колёс и рельсов, что подтверждается эксплуатацией систем смазки на железных дорогах Европы, Америки, России и стран СНГ. Анализ опыта применения таких систем показал, что наличие смазки в зоне контакта колесо – рельс позволяет снизить износ и повысить срок службы рельсов и колёсных пар; снизить расход топливно-энергетических ресурсов; сократить время простоя подвижного состава в ремонте; повысить безопасность движения; уменьшить уровень шума при движении.

Оптимизация трибологической системы колесо – рельс позволяет сделать новый шаг для увеличения срока службы транспортных систем. В результате исследований и полигонных испытаний на Забайкальской железной дороге показано, что наиболее предпочтительно по многим факторам (строгое соблюдение гра-



123RF/LEON-MEDIA



АРХИВ ИД ЧУДОЮ



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД ЧУДОЮ



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД ЧУДОЮ

фика нанесения смазки, отсутствие необходимости в выделении ниток в графике движения поездов, контроль за качеством нанесения смазки, более низкие затраты на обслуживание, снижение расхода смазки за проход) использовать вагон-рельсосмазыватель в составе пассажирских поездов.

Лубрикация (смазывание) является эффективным направлением в решении проблемы повышенного бокового износа рельсов и износа гребней колёс в кривых участках пути и на стрелочных переводах. Лубрикация боковых рабочих поверхностей головок рельсов и остриёв стрелочных переводов позволяет в несколько раз снизить интенсивность износа с одновременным повышением рабочего ресурса и уровня безопасности.

Как показали исследования, при использовании вагона-рельсосмазывателя, предназначенного для лубрикации рельсов, в составе поезда в кривых на участках большой протяжённости решена острая проблема повышенного износа гребней колёс локомотива и вагонов и бокового износа головки рельса. Современные смазочные материалы, вносимые в зону контакта, не только снижают износ, но и уменьшают сопротивление движению и трение между колесом и

рельсом, что способствует снижению расхода топлива на тягу поездов и шумового воздействия на окружающую среду. Однако следует принять во внимание, что смазка по-разному влияет на величину износа пары трения колесо – рельс. При малых деформациях она существенно снижает износ контактирующих поверхностей, а при больших деформациях, наоборот, в несколько раз его увеличивает.

Концепция развития системы лубрикации предусматривает три направления смазывания контакта колесо – рельс: передвижными рельсосмазывателями, предназначенными для обработки боковой поверхности рельсов всего обслуживаемого участка пути; стационарными путевыми лубрикаторами для стрелочных переводов и кривых участков пути на перегонах, где нецелесообразно использовать передвижные рельсосмазыватели; гребнесмазывателями, служащими в основном для защиты гребней тех колёс эксплуатируемого подвижного состава, на которых они установлены.

На Восточно-Сибирской железной дороге лубрикация пары колесо – рельс ведётся с 1990 года. С 1996 года на ВСЖД организована работа рельсосмазывателей. В качестве пере-

движных рельсосмазывателей использовались локомотивы ВЛ60К и ВЛ80Т, всего 22 единицы, 19 из которых были оборудованы на Коломенском заводе по системе ВНИТИ (научно-производственная фирма по внедрению научных и инженерно-технических инноваций. – Ред.) для работы на жидких смазках. Остальные были оборудованы на дороге для работы на консистентной смазке.

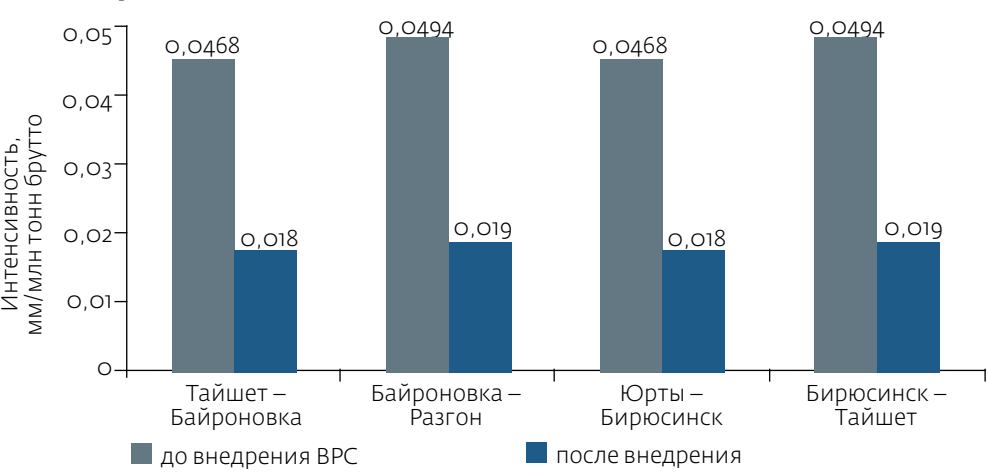
С 1997 года на дороге вместо сертифицированных смазок типа РС-6 и РП-1 стала широко применяться отработка дизельного масла, вначале в чистом виде, а затем с добавлением графита или его заменителя. В зависимости от грузонапряжённости, сложности плана и профиля пути рельсосмазыватели обращались на участках с периодичностью от одного раза в двое суток до шести раз в сутки. Внедрение комплексной системы мер по уменьшению интенсивности износа гребней колёс и рельсов в период с 1997 по 1999 год позволило достичь положительных результатов. Однако в 2000–2001 годах, когда имелись технические решения, но изменилась система управления перевозочным процессом, при которой задачи лубрикации стали вторичными, проблема износа не замедлила обо-

стриться. Внедряемые в то время на Восточно-Сибирской железной дороге системы лубрикации имели ряд существенных недостатков: малые скорости движения передвижных рельсосмазывателей, быстрый износ рельсосмазывающих деталей и так далее. Это же касалось качества и рельсовых смазок.

Для решения проблем по программе «Внедрение ресурсосберегающих технологий на железнодорожном транспорте» на ВСЖД выполнена поставка вагонов-рельсосмазывателей производства ЗАО «Фирма ТВЕМА» на базе вагонов Тверского вагонного завода. Вагоны предназначены для лубрикации рельсов в кривых участках пути в сцепе с пассажирскими, почтово-багажными или хозяйственными поездами (а также с отдельным локомотивом) на магистральных путях с высокой грузонапряжённостью. Вагон может эксплуатироваться в любое время года и суток при воздействии осадков в виде дождя и снега в диапазоне температур окружающего воздуха от –40 °С до +50 °С.

Вагоны-рельсосмазыватели, обращающиеся в границах Восточно-Сибирской железной дороги и на участке Иркутск – Нерюнгри, работают на смазке МС-27, вагоны-рельсосмазыватели,

Рис. 1. Интенсивность бокового износа рельсов в кривых радиусом 350 м и менее до и после внедрения вагона-рельсосмазывателя



обращающиеся на полигоне Новосибирск – Хабаровск, работают на смазке СР-КУМ. Обеспечена периодичность рельсосмазывания по обоим путям. Для положительного эффекта вагон-рельсосмазыватель должен проходить по участкам с интенсивным износом не менее одного-двух раз в сутки.

Оценка экономической эффективности эксплуатации вагона-рельсосмазы-

значительно сокращает фактические затраты по сплошной замене рельсов, так как уменьшается интенсивность износа рельсов (см. рис. 1).

Исходя из вышесказанного, можно сделать следующий вывод: внедрение вагона-рельсосмазывателя на участке пути ВСЖД значительно сократило фактические затраты, так как снизился расход электроэнергии

Внедрение вагона-рельсосмазывателя на участке пути ВСЖД значительно сократило фактические затраты

вателя в составе пассажирского поезда проводилась на участке Тайшетской дистанции пути Восточно-Сибирской железной дороги (протяжённость участка пути составляет 153,32 км). Данная оценка основана на определении и сравнении фактических затрат по сплошной смене рельсов (боковой износ) до и после внедрения в эксплуатацию вагона-рельсосмазывателя. Установлено, что введение в эксплуатацию вагона-рельсосмазывателя

на тягу поездов, а также уменьшился износ гребней колёс подвижного состава и боковой износ рельсов. Таким образом, лубрикация является одним из самых эффективных способов снижения интенсивности износа рельсов и колёс подвижного состава. **ПУЛЬТ**

По материалам X Международной научно-практической конференции «Транспортная инфраструктура СИБИРСКОГО РЕГИОНА»



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Здоровое поколение

ОАО «РЖД» поддерживает развитие детско-юношеского спорта

В ОАО «РЖД» уделяется большое внимание развитию физкультуры и спорта: компания проводит спортивно-массовую работу среди сотрудников, является генеральным спонсором профессиональных спортивных клубов «Локомотив» по различным видам спорта.

Кроме того, совместно с профессиональными клубами и РФСО «Локомотив» активно поддерживает развитие детско-юношеского спорта на разных уровнях. Благодаря вкладу ОАО «РЖД» в развитие этого направления сотни тысяч детей ежегодно принимают участие в турнирах, организованных при участии клубов, многие начинают свою спортивную карьеру в академиях, спортшколах при клубах «Локомотив».

При поддержке компании организация всех аспектов турниров – от судейства до проживания – находится на высоком уровне, а для юных спортсменов академий и спортшкол «Локомотива» создаются все условия для качественного тренировочного процесса. Представители спортивных клубов и организаций рассказали о развитии детско-юношеского спорта при поддержке ОАО «РЖД» и профессиональных клубов «Локомотив».



ВАСИЛИЙ ПОНОМАРЕВ / ТАСС

Виктор Горлов, президент Детской футбольной лиги: – Международный фестиваль детских футбольных команд «Локобол-РЖД» появился благодаря тому, что совпали интересы «Российских железных дорог» и ФК «Локомотив». Для ОАО «РЖД» это был в первую очередь социальный проект, которым он и остаётся. А для футбольного клуба это возможность пополнить академию перспективными ребятами из регионов. Детской футбольной лиге оставалось только реализовать эту задумку. В 2007-м Юрий Сёмин, который был тогда президентом ФК «Локомотив», предложил ДФЛ создать детский футбольный турнир. Мы всегда мечтали о таком хорошем большом проекте и решили сделать всё сразу в текущем году. В марте возникла идея, в июне проект уже стали реализовывать. Началось всё с турнира в Центральном федеральном округе. Все были счастливы, так как детских футбольных турниров не много. Нас поддержали и местные футбольные федерации, и спортшколы. Всё прошло успешно, и турнир решили расширить до всероссийского формата. Это большие средства, но ОАО «РЖД» нас поддержало, поняв, что проект действительно важный. В 2008 году «Локобол» прошёл

уже по всей России, а с 2010 года стал международным. Более 20 стран за эти годы принимали участие в турнире – почти вся Средняя Азия, Украина, Молдавия, Грузия, Швеция, Бельгия, Македония, Греция, Сербия, Турция, Болгария, Германия, Чехия и другие. Мы этим гордимся. Для турнира мы выбрали тот возраст игроков, когда дети что-то уже умеют и можно присмотреться к их футбольным задаткам: с этого возраста начинается путь в детскую футбольную организацию (спортшколу, академию), с этим возрастом стали работать и дальше. В этом году подняли его ещё на один

что-то новое, и с 2014 года турнир среди девочек стал постоянным. Именно «Локобол» дал большой импульс развитию футбола среди девочек в стране: стали создаваться команды, спортшколы. И то, что сейчас такой подъём женского футбола, – большая заслуга в том числе и «Локобола». Именно с него начали путь многие команды, образовались новые. Сегодня это уже полноправные участники нашего турнира. Мальчики и девочки проводят совместный досуг, участвуют в мероприятиях. Это полезно. Мы думали о том, как сделать, чтобы «Локобол» был не только о футболе, чтобы

турниры, мы высаживали аллеи «Локобола», есть такая аллея и в Черкизово. Мы приезжаем в города и видим там деревья, посаженные детьми. «Локобол», безусловно, был бы невозможен без ОАО «РЖД». У нас появилась сплочённая команда организаторов – ОАО «РЖД», РФСО «Локомотив», ФК «Локомотив» и ДФЛ. В таком составе она и остаётся по сей день. Хотелось бы подчеркнуть роль Департамента социального развития ОАО «РЖД». Замечательное руководство департамента – начальник Департамента социального развития ОАО «РЖД» Сергей Черногаев и заместитель на-



АРХИВ ИД «ТУДОК»

Если юный спортсмен показывает хорошие результаты, у него появляются перспективы попробовать себя в группе подготовки к основному «Локомотиву»

год – участвуют 10–11-летние ребята. Если есть возможность и желание, то и младшие возрасты могут участвовать. «Локобол» – второй по масштабам детский футбольный турнир после «Кожаного мяча». Его можно назвать корпоративным турниром ОАО «РЖД», ни одна компания больше не имеет подобных футбольных проектов – почти 50 тыс. участников ежегодно. На турнире перспективных игроков находит не только «Локомотив», но и другие футбольные школы. Турнир для девочек стал естественным нововведением. Мы каждый год добавляем

была культурно-образовательная программа. Так, каждый год наш турнир приурочен к тематическому году или к дате. Был Год кино в стране – мы сделали культурную программу турнира под него. Названия станций, викторины, связанные с кино, презентации, ребята делали свои кинофильмы, приходили артисты. На Год литературы устраивали читки игроки сборной России, дети читали им стихи, посещали библиотеки. И это проходило не только в Москве, а по всем городам, где были турниры. В Год экологии в городах, где проходили финальные

чальника Департамента социального развития, начальник отдела реализации программ социальной политики ОАО «РЖД» Юлия Брагина – мы с ними работаем в одной команде. Благодаря департаменту на турнире появились суперпризы – по его инициативе нашли спонсоров, чтобы отправлять победителей в зарубежные командировки. Ребята ездили в Италию, сыграли со школой Тотти, ездили в Монако, были в Англии. Такого детского футбольного проекта в России и на постсоветском пространстве нет. Это по-настоящему социальный проект.

Персонал

Что касается поиска талантов – сейчас на слуху много футболистов, которые прошли «Локобол». Александр Соболев (ФК «Спартак») был призёром «Локобола», Михаил Лысов – чемпион России в составе «Локомотива» – был чемпионом «Локобола», Иван Игнатьев из ФК «Рубин» играл на «Локоболе» за красноярскую команду, Матвей Сафонов, который сейчас приглашён в сборную России, играл за Краснодар. Таких примеров будет всё больше. В академии «Локомотива» тренируется много ребят с турнира. У нас есть совместная программа с ФК «Локомотив»: во время турниров селекционеры и тренеры «Локо» ездят по городам, смотрят талантливых ребят. Мы потом собираем их в Москве, даём им возможность потренироваться, посмотреть на тренировки академии, провести товарищеские игры. Многие проявляют себя и оказываются в академии. Мы поддерживаем наш изначальный девиз: «Локобол» – это путь в большой футбол!» В этом году не смогли реализовать программу полностью, но мы гордимся тем, что около 70% намеченных региональных турниров уже провели.



Максим Любимкин, тренер команды «Локомотив-Каменка»:

– Я занимался регби, выступал за РК «Пенза», «Империя». Профессиональная карьера закончилась, и я переехал в Каменку. Встретились с Александром Янюшкиным, который сейчас тренирует РК «Локомотив». Я предложил создать детские команды, он эту идею поддержал. Так в Каменке полтора года назад образовалась детская регбийная команда, мы набирали девочек и мальчиков. Сначала о регби здесь не знали, сравнивали его с американским футболом и отнеслись с осторожностью. Приезжали представители РК «Локомотив-Пенза», проводили тест-матчи, рассказывали детям, что такое регби. Потом появился интерес. Мы провели набор детей. В первом турнире у нас участвовало шесть команд, и не только из Каменки, но и из близлежащих населённых пунктов. Отобрали лучших, и я начал тренировать их. Что касается набора в команды сейчас, то дети могут прийти, посмотреть, поиграть. Присоединяются и ребята из других видов спорта, чтобы попробовать себя. Сейчас здесь занимаются около 80 мальчиков 2004–2012 годов рождения и около 50 девочек 2005–2010 годов рождения. При поддержке РК «Локомотив-Пенза» и Федерации регби Пензенской области заинтересовали тренеров-преподавателей организовать кружки по регби. Я приходил на уроки, проводил беседы, показывал игровые и тренировочные моменты именно с регбийным мячом. Это поддерживали в администрации города и ввели во всех школах урок регби. При поддержке «Локомотива»

обучили тренерский состав. С тег-регби (бесконтактный формат) развитие пошло намного быстрее. Месяц назад проводили турнир по тег-регби именно в Каменском районе, участвовало 170 детей. У нас есть группы для начинающих, там детям надо всё объяснить, научить их основам, дальше – серьёзнее, отбираем лучших и ведём уже к соревнованиям. Кто только пришёл, тех мы тренируем бесконтактно. И уже через него постепенно подводим к большому регби. Ребята много тренируются – мы проводили сборы в лагере «Берёзка», готовились к турниру с девочками на Кубок Соколова, на Кубок Москвы. Стараюсь сразу организовывать тренировочный процесс, как у профессионалов. На первом месте дисциплина. Как только появилась команда, мы сразу начали участвовать в турнирах и показывать высокие результаты – всегда занимаем призовые места. В прошлом году очень хорошо себя проявили в соревнованиях разного уровня. Мы должны были участвовать во многих турнирах, но в условиях пандемии всё осталось в подвешенном состоянии. Тренировки идут, мы готовимся, проводим локальные внутренние турниры, чтобы и людей заинтересовать, и дать детям соревновательную практику. И девочки, и мальчики команды получили экипировку при поддержке РК «Локомотив». При поддержке «Локо» и Пензенской федерации регби мы переделали под регби один из стадионов в Каменке, поставили регбийные ворота. Этот вид спорта

здесь активно развивается, поэтому мы работаем на перспективу.



Иван Шамов, главный менеджер ВК «Локомотив» (Новосибирск): – Мы уже переехали в новый спортивный комплекс «Локомотив-Арена». На базе этого комплекса образовалась спортивная школа по волейболу, сейчас подаются все документы в Министерство спорта для присвоения ей статуса Школы олимпийского резерва, чтобы она могла иметь группы высшего спортивного мастерства. И у нашей молодёжной команды название сменилось с ЦИВС (Центр игровых видов спорта) на СШОР – по месту, где она базируется. На базе этой школы тренируются как мальчики, так и девочки, работают высококвалифицированные специалисты. Уже с девяти лет дети могут начинать пробовать себя в волейболе. На площадках «Локомотив-Арены» занимаются группы с более сформированными навыками. Для тех, кто младше и только начинает свой спортивный путь, школа включает договоры с другими заведениями, у которых есть спортзалы и площадки для волейбола, где дети могут тренироваться в хороших условиях. Уже с начального этапа становления

будущего спортсмена дети участвуют в турнирах разного уровня. Это первенства области, города, всероссийские соревнования. Перед тем как перейти на более высокий уровень, игрок должен понять, каково это – выступать на соревнованиях, осознать ответственность, что нужно сделать всё, чтобы добиться каких-то результатов. Если юный спортсмен действительно показывает хорошие результаты, к нему начинают присматриваться, у него появляются перспективы познакомиться с группой подготовки ближе к основному «Локомотиву». У нас есть тренер-селекционер, который занимается просмотром ребят, – он смотрит спортсменов как в нашей школе, так и по всей России. На основании этого составляется список тех, у кого хорошие физические данные, игровые показатели, и этот игрок начинает активно заниматься на более высоком уровне, получает возможность попробовать себя в молодёжной команде. У нас есть интернат для перспективных ребят. Недавно в системе клуба была создана команда, играющая в Высшей лиге А – это переходный этап между молодёжной командой и Суперлигой, где юные игроки могут набраться опыта. На данный момент шесть человек из основной команды Суперлиги – воспитанники системы клуба. Многие ребята из молодёжной команды для получения игровой практики отправляются в аренду в зарубежные лиги – во Францию, в Австрию, Болгарию. В клубе проводится очень достойная работа по возра-

щиванию юных спортсменов. Много талантливых ребят, которые прошли школу именно новосибирского «Локомотива», сейчас представлены и в других клубах Суперлиги. Клуб очень много в это инвестирует, а ребята действительно стараются. Внимание уделяется не только спортивной составляющей, но и созданию максимальной комфортной атмосферы – чтобы каждый игрок, даже только пришедший, чувствовал себя частью команды. При поддержке ОАО «РЖД» уже десять лет проводится один из крупнейших волейбольных турниров в России

задействовать все основные команды, которые уже много лет принимают участие в турнире.



Андрей Ведищев, президент ПБК «Локомотив-Кубань»: – В 2006 году мы начали проводить чемпионат «Ло-

ников 7–9-х классов средней школы. Сделано это для того, чтобы как можно раньше привлечь ребят к занятиям спортом и здоровому образу жизни. Что немаловажно, самые талантливые получают возможность проявить себя и стать профессиональными спортсменами. Мы взяли курс на омоложение состава и делаем ставку на своих воспитанников. В системе «Локомотива-Кубань» семь молодёжных и юношеских команд. Уже сейчас за первую команду в Еврокубке и Единой лиге ВТБ играют сразу пять наших ребят. Будем продолжать



В чемпионате «Локобаскет – Школьная лига» сейчас играют свыше 200 тыс. ребят из более чем 30 регионов

и Европе – «Локоволей». Совместно с женским волейбольным клубом «Локомотив» (Калининградская область) в 2019 году был проведён первый турнир среди девушек. Общий финал состоялся в Калининграде, было множество команд-участниц из России, представители Литвы, Польши, Сербии, Республики Беларусь. Всегда стараемся поддерживать его на высоком уровне с точки зрения организации, отношения к спортсменам, условий пребывания. Сейчас на стадии разработки проект турнира на следующий год. Стараемся адаптировать его под ситуацию. Формат турнира поменяется, передвинутся сроки, но мы постараемся

кобаскет – Школьная лига», в первую очередь для того, чтобы ребята из обычных школ со всей страны могли принять участие в престижных соревнованиях. При поддержке ОАО «РЖД» за 14 лет чемпионат вышел на федеральный уровень. Если в дебютном сезоне «Школьной лиги» участвовали 25 тыс., то сейчас играют свыше 200 тыс. ребят из более чем 30 регионов. Останавливаться на этом мы не собираемся, планируем расширять географию проекта. В прошлом году мы приняли очень важное решение и изменили регламент соревнований. Теперь к участию в чемпионате допускаются команды, состоящие из уче-

делать всё для того, чтобы система подготовки молодёжи позволяла каждый сезон подтягивать к первой команде свежие силы. Очень важно, что в регионе это понимают и всячески поддерживают нас. Уже сейчас мы говорим о планах строительства в Краснодаре Академии баскетбола при поддержке ОАО «РЖД», появление которой через несколько лет может логично завершить цикл создания инфраструктуры, благодаря которой мы сможем завершить переход от детского массового спорта к юношеским командам, профессиональному клубу и национальной сборной.

Подготовила
Елизавета Вишнёва

ЕКАТЕРИНА МИСЕВИЧ,
ВРАЧ-ПСИХОТЕРАПЕВТ КЛИНИЧЕСКОЙ
БОЛЬНИЦЫ «РЖД-МЕДИЦИНА» НИЖНЕГО
НОВГОРОДА, ГЛАВНЫЙ ВНЕШТАТНЫЙ
ПСИХИАТР-НАРКОЛОГ ЦЕНТРАЛЬНОЙ
ДИРЕКЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
ОАО «РЖД»



Личный архив

Без страха и упрёка

Как пережить период посттравматического роста личности



123RF/LEGION-MEDIA

В России увеличивается число заразившихся коронавирусной инфекцией, специалисты предполагают, что пик заболеваемости может наступить в ноябре. Это не может не сказываться на психологическом состоянии людей. Так, коммуникационное агентство «КРОС» рассчитало «Национальный индекс» за II квартал 2020 года, который показывает доминирующее в обществе чувство тревоги, которое формируется жизненным опытом россиян и под влиянием СМИ.

Больше всего людей тревожат возможность потерять работу и доход, необходимость соблюдения ограничений (масочный режим, самоизоляция), их одолевает страх перед цифровым «рабством» и штрафами за нарушение карантинных мер.

О том, как справиться с тревогой, «Пульс управления» узнал у врача-психотерапевта клинической больницы «РЖД-Медицина» Нижнего Новгорода, главного внештатного психиатра-нарколога Центральной дирекции здравоохранения «ОАО «РЖД» Екатерины Мисевич.

– Расскажите, пожалуйста, как и почему возникает состояние тревожности?

– Чувство тревоги появилось в ходе эволюции как защитная реакция на угрозу. Тревога помогает организму быстро активизировать все ресурсы и убежать в случае опасности. Механизм тревожного реагирования можно сравнить со сложной сигнализационной системой.

Но стоит различать функциональную тревогу и тревожность. Первая связана с реальной угрожающей ситуацией и проявляется в виде неприятных предчувствий, напряжённости, сомнений. Такая тревога исчезает сразу после того, как стрессовый фактор перестаёт действовать.

Тревожность же возникает сама по себе. Здесь тревога свободно плавает среди других чувств и затмевает их. Это состояние сопровождается ощущением беспомощности, надвигающейся катастрофы. Могут возникать забывчивость, рассеянность, затруднения в принятии решений. Переизбыток гормонов стресса, постоянно повышенная активность кровеносной системы вызывают истощение и нарушение работы органов и систем. В случае длительно действующей угрозы, что мы испытываем в пандемию, тревожность может превратиться в привычный сценарий взаимодействия с окружающим миром. Психотерапевты предлагают в этом случае тренировать осознанность и внимательность. Когда мы проговариваем ситуации и получаем поддержку

навыки. Мы переживаем посттравматический рост личности. Если сейчас вы чувствуете, что тревога нарастает, я бы посоветовала составить план, куда вы можете обратиться за помощью для восстановления физического и душевного здоровья. Запишите на листе телефоны друзей, родственников, а также специалистов, с которыми можно поговорить о том, что беспокоит.

Вспомните и запишите случаи из вашей жизни, когда помощь пришла «из ниоткуда». Когда вам казалось, что вы не справились, а выход нашёлся независимо от вашей воли. Перечитывайте эти записи и рассказывайте об этом опыте близким. Такие записи могут стать основой эмоционального благополучия для нескольких поколений вашей семьи.

Вторая волна будет переживаться легче людьми, способными благодарить себя за любой прожитый опыт

специалиста, образуются новые нейронные связи.

– Рост заболеваемости может повлечь введение ограничительных мер, возвращение самоизоляции? Будет ли психологически сложнее пережить это во второй раз?

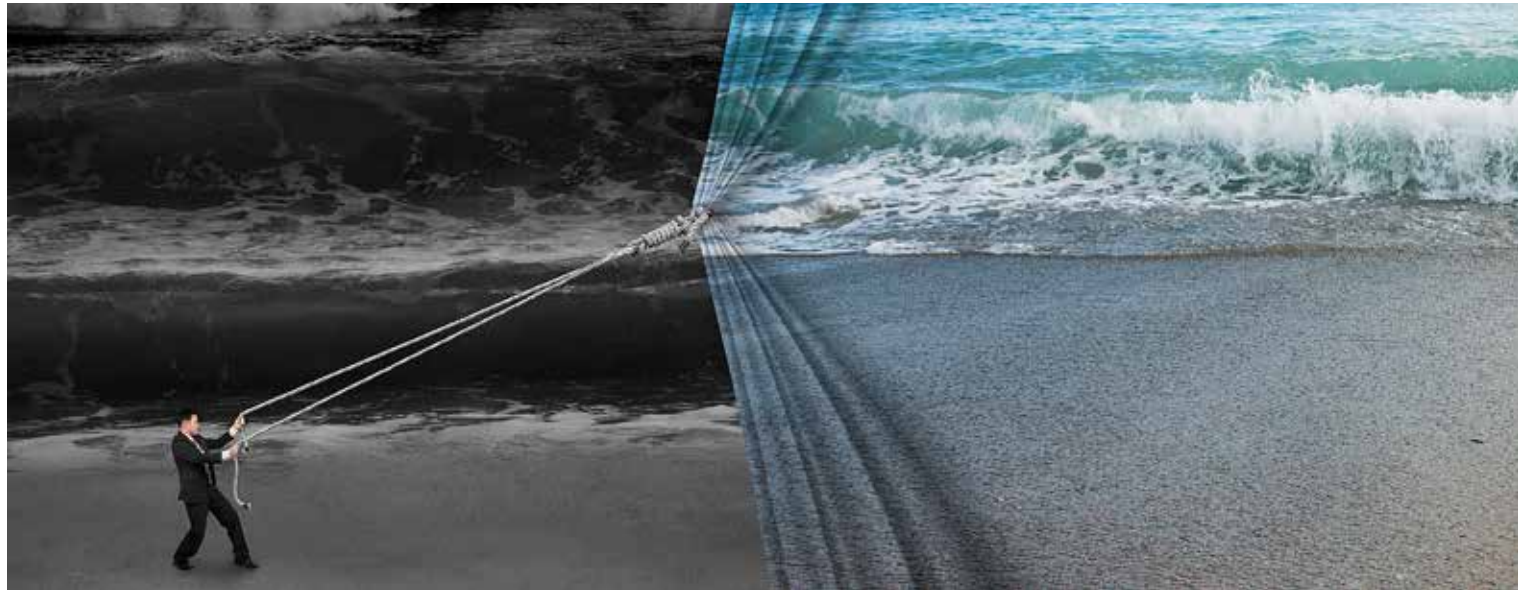
– Осенью необходимость ограничить передвижение будет восприниматься более естественно. Если весной очень хотелось прогуляться под тёплым солнцем, то в дождь хочется завернуться в плед и пить чай. И необходимость работать из дома, а не ехать промозглым утром в офис, думаю, будет восприниматься скорее как позитивный момент.

Вторая волна будет переживаться легче людьми, способными благодарить себя за любой прожитый опыт. Сегодня у всех нас, переживших весну 2020 года, появились новые

В марте 2020 года я ожидала вызова на работу в инфекционный госпиталь. И так же, как все, испытывала растерянность и беспокойство. Но прежний опыт работы в условиях, связанных с риском для жизни, подсказал мне способ справиться с неопределённостью. Я предложила всем членам семьи, живущим далеко друг от друга, вести общую летопись. Неделя за неделей мы – взрослые, дети, старики – обращались друг к другу в тетрадках и по видеосвязи. Такая поддержка семьи стала частью нашей истории и помогла сохранить психологическое здоровье.

– Какие ещё способы вы посоветуете для борьбы с тревожностью?

– Останавливайте себя в фантазиях о том, что исход ситуации принял «катастрофический» размах. Избегайте категорических оценок людей



123RF/LEGION-MEDIA

и событий. «Чёрно-белое» мышление способно разрушить даже устойчивые социальные связи. Замените привычку «читать мысли» окружающих (приписывать людям мысли и мотивы, о которых точно не знаете наверняка) на привычку вступать в диалог. Это поможет убедиться в доброжелательности большинства и позволит справиться даже с интенсивной тревогой.

Запишите на листе бумаги стрессы, которые вы можете контролировать, и отделите их от не подвластных вашему влиянию.

Если весной вы пережили потери и сейчас с беспокойством ждёте неприятных перемен, положите на рабочий стол фотографии, которые напоминают вам о счастливых моментах. Воспоминания о путешествиях, улыбки друзей и близких помогут вам пережить ситуацию, когда вы не можете повлиять на положение дел. вспомните традиции родительской семьи, которые радовали вас. Что это было? Совместные обеды в воскресенье. Прогулка всей семьёй в парке. Разговоры за ужином. Верните эти традиции в жизнь вашей семьи на время пандемии.

Но точно не стоит заедать стресс. Специалистам известно, что, когда мы едим, мы получаем не только

калории. Потребление пищи связано с восстановлением чувства безопасности, еда несёт коммуникативную и социальную функции. В условиях удалённой работы мы лишены привычного круга общения, большую часть дня находимся в четырёх стенах, получаем меньше впечатлений. Поэтому доступным способом удовлетворения всех этих важных потребностей становится еда. Чем больше напряжения и неприятных переживаний, тем больше мы едим сладкого.

вспомните конфету. Она шуршит, когда вы разворачиваете обёртку. Так маркетологи задействуют наш слух. У конфеты несколько обёрток – мы ощущаем текстуру бумаги и фольги и запах какао-бобов. А какой манящий вкус! И шоколадка за шоколадкой оседают на нашей талии, развивается чувство вины и метаболический синдром. Есть ли способы воздействовать на все органы чувств так же, как это делает еда?

Для воздействия на слух включайте в телефоне любимые музыкальные записи. Для обоняния в кармане может лежать салфетка с запахом приятно-го вам парфюма. В ящике рабочего стола – игрушка-антистресс. А для вкусовых рецепторов – сухофрукты и леденцы без сахара.

– На данный момент ещё не введено жёстких ограничительных мер, многим необходимо очно посещать работу, при этом возникает страх заразиться. Каких правил следует придерживаться сейчас, чтобы сохранить своё психологическое здоровье?

– В первую очередь разрешите себе бояться. Страх подцепить непонятный вирус заставляет нас быть внимательными к себе. В случае недомогания вы уже не пойдёте в офис и останетесь дома, а значит, быстрее восстановитесь.

Позаботьтесь о том, чтобы базовые человеческие потребности были удовлетворены. Ешьте 3–4 раза в день. Спите не меньше семи часов. Танцуйте, ходите пешком и делайте зарядку. общайтесь с близкими и друзьями – лично или по телефону.

Используйте прогулки для восстановления психологического равновесия. Когда идёте, почувствуйте, что с происходит с вашим телом. Наше тело похоже на карту, где хранится весь опыт, который мы пережили. Подавленные эмоции вызывают напряжение мышц. Это приводит к тому, что мы ощущаем боль. Заменяя мышечное напряжение, мы можем обнаружить эмоцию, которая

затаилась и не даёт нам чувствовать удовольствие. Психотерапевты давно заметили и обратный механизм: если изменять положение тела при неприятных переживаниях, то настроение улучшается.

– На «удалёнке» часто возникает проблема с планированием времени: дома нам сложнее сконцентрироваться и легче превратить работу в круглосуточную. Нет привычного очного общения с коллективом. Как оставаться эффективным?

– Сейчас осень, и у некоторых настроение и работоспособность ухудшаются по мере укорочения светового дня. Наше настроение действительно зависит от гормонов, в том числе от мелатонина – гормона, который вырабатывается мозгом в тёмное время суток и помогает нам отдохнуть во сне. Он определяет естественный ритм «сон – бодрствование», именно с его накоплением связывают сезонные депрессии. Когда вы встаёте утром, включайте все лампы в квартире на 30 минут. Яркий свет, попав на сетчатку глаза, разрушит мелатонин. Если день солнечный, выходите ненадолго на балкон один раз в два-три часа. Это поможет взбодриться.

Используйте световые будильники, те устройства, что имитируют рассвет. Включайте их вечером в режиме, который облегчает засыпание. Перед сном ограничьте яркость экранов телевизора и компьютера.

Для эффективной работы зонируйте помещение. Рабочее место нужно отделить от места для отдыха. Иначе рабочие записи смешаются с новым рецептом пирога, а отдых будет омрачён воспоминаниями о сроке сдачи отчёта.

Выделяйте время на сон, общение с друзьями, приём пищи так же, как если бы вы работали в офисе. Если биоритмы не совпадают с привычным графиком, то можете сместить рабочее время. Но оно должно оставаться фиксированным по продолжительности и не превышать норму.

Можно предложить семье составить распорядок дня. Пусть каждый на-

пишет список дел. Обсуждайте их за завтраком. К примеру, чтобы ребёнок мог взять одежду, необходимую для прогулки, за полчаса до момента, когда вы читаете доклад в прямом эфире. Благодарите друг друга вечером за соблюдение договорённостей.

Пандемия не лучшее время для соревнований. Не заставляйте сотрудников конкурировать между собой интенсивнее, чем это принято в коллективе. Стремление быть лучшим при отсутствии возможности получить быструю обратную связь от руководителя и коллег усилит тревожность, а в условиях внешней угрозы может привести к нервному истощению. Для психологической поддержки сотрудников используйте

ляется ощущение, что мы способны контролировать происходящее. Это тоже помогает справиться с тревогой.

При этом навык жить в настоящем моменте – один из самых важных для современного человека. Этот навык редко проявляет себя спонтанно. В момент очень яркого переживания или потрясения мы можем на несколько секунд остановиться в моменте здесь и сейчас.

Когда человек впервые приходит к психотерапевту, часто он просит помочь ему «стать прежним». Раз за разом я отвечаю: «Вы не станете таким, как прежде. Если нынешний опыт не изменит вас, то вы будете возвращаться в кабинет врача до

Пандемия не лучшее время для соревнований. Не заставляйте сотрудников конкурировать между собой интенсивнее, чем это принято в коллективе

современные технические средства. Участвуйте в создании общих видеороликов, где вы сможете снова ощутить себя частью большого коллектива. Например, в октябре этого года в Дни психического здоровья каждый железнодорожник на рабочем месте мог увидеть ролик, где главные психиатры и наркологи сети «РЖД-Медицина» со всех концов страны рассказывали о собственных способах сохранить хорошее настроение.

– Точных данных о том, когда вирус будет окончательно побеждён, пока нет. Стоит ли руководствоваться принципом «перетерпеть сейчас и строить планы на будущее» или лучше жить здесь и сейчас?

– Конечно, нам нужно строить планы на Новый год, на весну и записывать то, чего мы хотим достичь через пять лет. При планировании появ-

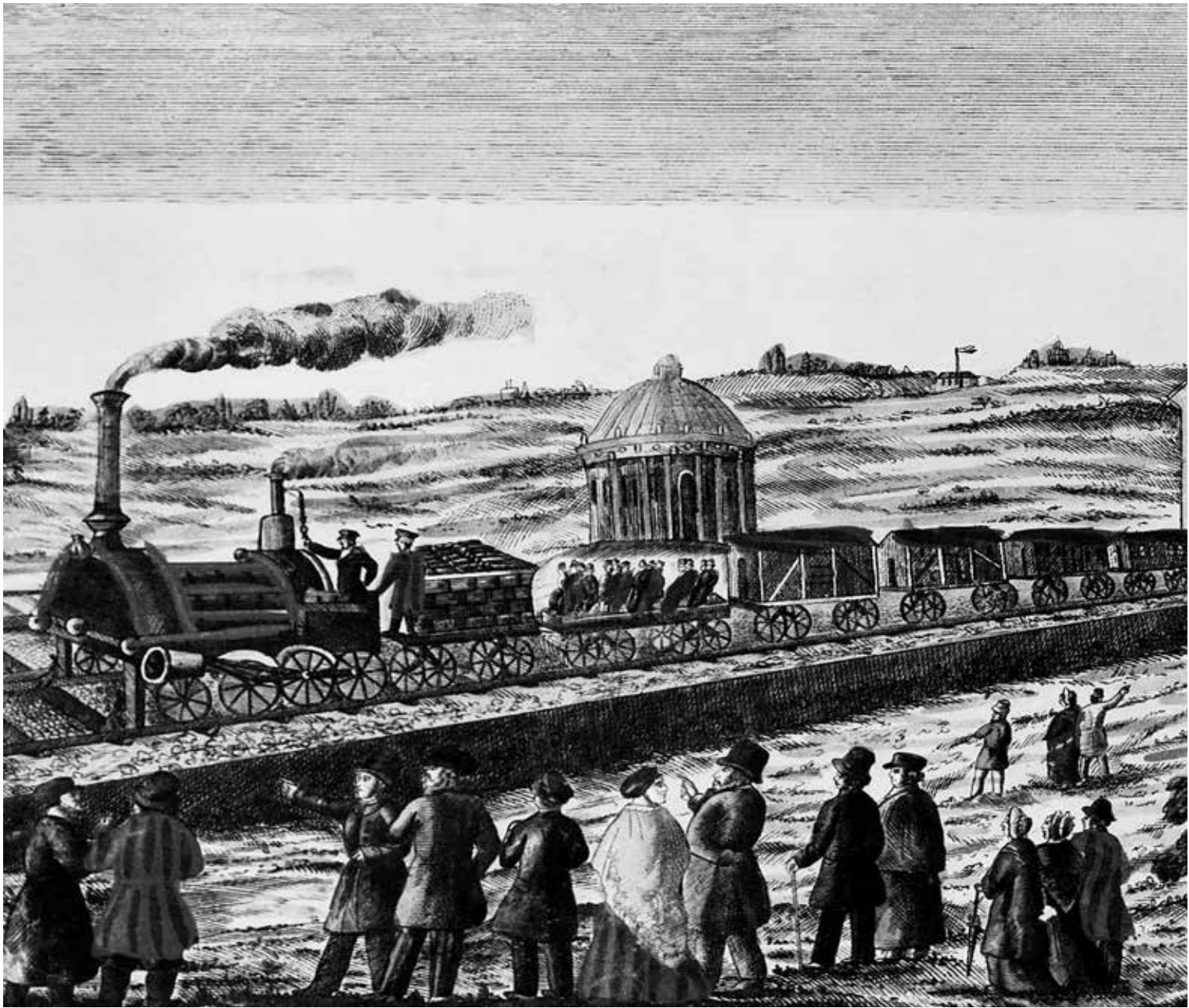
конца жизни». Или: «Если вернуть вам себя прежнего, то вы снова окажетесь здесь, в кабинете врача». Мы не остаёмся прежними после окончания пандемии. У нас появятся новые привычки. Привычка заботиться о собственном здоровье. Вирус сталкивает нас с переживанием того, что жизнь имеет начало и конец. Ещё Зигмунд Фрейд говорил, что именно осознание конечности жизни придаёт яркость настоящему моменту. Поэтому уже сейчас мы принимаем необходимость прилагать усилия для сохранения своего физического и психического здоровья.

Мы станем более гибкими и адаптированными. Мы станем более внимательными к своим ощущениям и научимся находить опору там, где не видели её до пандемии.

БЕСЕДОВАЛА ВИКТОРИЯ ГАДЖИЕВА



123RF/LEGION-MEDIA



Стойкий Чевкин

Роль последнего главногоуправляющего путями сообщения Российской империи в развитии железных дорог

Шестнадцатого октября 1855 года, 165 лет назад, главноуправляющим путями сообщения Российской империи был назначен Константин Чевкин. Он стал последним, кто занимал эту должность перед созданием Министерства путей сообщения.

«Я встретил Константина Владимировича единственный раз в жизни, когда он уже был пожилым человеком, а я сам – только студентом, взиравшим на всё снизу вверх и потому желавшим подвергнуть весь мир и всех людей острой проверке... Передо мной был удивительно бодрый и свежий старик. В редких волосах его не было седины, они красиво обрамляли немного слишком большую голову, в которой особо выделялся огромный лоб. Тёмные подвижные глаза его всегда горели огнём, и взгляд их был внимателен, сосредоточен и добр, хотя брови и лоб оставались нахмуренными, выказывая одну глодавшую его думу. Мощью телосложения он не отличался, хотя и был крепок, однако рядом с полевыми инженерами становилось очевидно, что работал он прежде всего в кабинете, а ходил по коридорам... Неширокая грудь его была увешана орденами и медалями, причём с одного взгляда было ясно, что он выбирал лишь самые для себя ценные – первых степеней, ещё тридцатых годов. При нашем знакомстве К.В. протянул мне бумажку, сказав: «Решайте». Я развернул её: это было сложное дифференциальное уравнение. Он же, надев очки, погрузился в чтение бумаг, отчасти печатанных, отчасти писанных от руки – но все были испещрены пометами и громоздились, на мой взгляд, в ужасном беспорядке на столе и даже на полу рядом. Однако К.В. всегда знал, откуда и какую надо достать. Просмотрев их, он макал перо в чернильницу и что-то писал размашисто и жирно. Наблю-

дая исподлобья за последним главноуправляющим путей сообщения, я попытался решить в уме уравнение – пера и бумаги мне не предложили. Наконец, когда мне показалось, что я готов, я подал голос и стал рассказывать своё решение. К.В. не поднял головы от бумаг, но сказал: «По-немецки, пожалуйста». Я перешёл на немецкий и быстро удивился его познаниям в родном для меня языке. Он лишь изредка взглядывал на меня поверх очков и удовлетворительно кивал. К.В. принял моё решение, но, чем сильно удивил меня, нашёл в нём что поправить. После этого он задал мне несколько вопросов из географии и истории, на которые я хорошо ответил. К.В. ещё несколько минут поговорил со мной и отпустил,

ных периодов его истории, во многом определившим судьбу российских железных дорог.

Первое знакомство Чевкина с железными дорогами (и – шире – с инженерным делом вообще) произошло в 1834 году, когда он был назначен начальником штаба Корпуса горных инженеров. Следует отметить, что Чевкин начинал военную службу (фактически обязательную для дворян в то время) именно в качестве штабиста. Его цель в Корпусе горных инженеров была весьма амбициозной – увеличить количество его членов в два раза и привлечь лучших специалистов к планированию новых путей сообщения в горах, к проектированию шоссейных дорог и мостов.

Чевкин быстро достиг успеха: он

Нам необходимо строить и строить... Для такой страны, как Россия, железные дороги являются вопросом жизни и смерти

на прощание протянув маленькую и сухонькую руку, которую я пожал не без трепета. На следующий день я получил рекомендательное письмо, за которым и ходил... Во всём обхождении К.В. чувствовалось достоинство и степенность человека, хорошо знавшего цену себе и другим, – и вместе с тем голоса он никогда не повышал и был неизменно вежлив со всеми, а по именам помнил всех дворян при министерском здании... Это была моя первая встреча с человеком, которого мы считали «дедушкой» наших железных дорог».

Такой портрет Константина Владимировича Чевкина, главноуправляющего путями сообщения и публичными зданиями в 1855–1862 годах, оставил Сергей Юльевич Витте в 1895 году. И во многом он соответствовал действительности. Чевкин возглавил ведомство в один из самых драматич-

первым в России стал привлекать к решению подобных задач не только инженеров-специалистов, но и военных инженеров, для которых он сам разработал срочные курсы переподготовки. Каждый горный инженер курировал группу из пяти военных инженеров, осваивавших под руководством наставника все необходимые дисциплины. В 1835 году Чевкин расширил свою программу наставничества, направляя военных инженеров на обучение к инженерам путей сообщения. Это быстро принесло плоды: свыше 4000 инженеров были переквалифицированы и готовы трудиться в Корпусе путей сообщения.

Однако настоящий прорыв произошёл, когда в 1834 году Чевкин от имени Горного ведомства пригласил в Российскую империю Франца Антона фон Герстнера – будущего создателя Царскосельской железной дороги.





К. В. Чевкин

Чевкин и Герстнер обменивались письмами почти каждую неделю, и в этом насыщенном интеллектуальном общении Константин Владимирович нашёл подтверждение многим своим мыслям. «Нам необходимо строить и строить... Для такой страны, как Россия, железные дороги являются вопросом жизни и смерти. Мы не можем позволить себе терять время. Надо отчётливо понимать, что одна миля железнодорожного полотна у нас не равна той же миле в Англии, Франции и Германии. Наши дороги должны быть частыми, как кровеносные сосуды... Я не вижу возможности как-то иначе решить проблему путей сообщения. Следует со всем мужеством понимать, что с каждым годом железные дороги становятся всё теснее связаны со стратегическими идеями и планами, с военной безопасностью государства. И мы сильно отстали на этом пути».

Несмотря на признание – продвижение по службе, поощрения, медали и ордена, – положение Чевкина к концу 1830-х годов оказалось уязвимым. Дело в том, что он несколько раз перешёл дорогу Петру Клейнмихелю, близкому к императору Николаю I человеку, ставшему в 1842-м главноуправляющим путями сообщения и публичных



Ф. А. фон Герстнер

зданий. Однако, кроме бюрократических препон, во множестве созданных им для развития железнодорожного дела в России, Клейнмихель старался сосредоточить в своих руках всё строительство железных дорог. Так, формально именно под его руководством были построены Царскосельская и Николаевская железные дороги. Но уже в 1838 году из России после конфликта с Клейнмихелем уехал Герстнер, а в 1840-м в почётную ссылку – «экспедицию для осмотра путей сообщения» – в Европу отправился и Чевкин. Справедливости ради надо сказать, что в «централизаторской» политике Клейнмихеля была своя правда: он подготавливал почву для создания будущего министерства и желал быть совершенно независимым от других ведомств. Но при этом железнодорожное строительство в России фактически остановилось: бюджетных ассигнований не хватало, а привлекать частные инвестиции главноуправляющий категорически отказывался.

Между тем Чевкин бил тревогу. В одном из отчётов из Европы он писал: «Положение наше скверное – иначе и не скажешь... Новые пути сообщения можно использовать в любом государственном деле, от перевозки пассажи-



Александр II

ров и грузов до проведения торговых дорог... В России как будто не видят, что без железных дорог в ближайшей же военной кампании мы будем биты противником, который, возможно, уступит нам во всём – кроме скорости перемещения к линии фронта. Верно и обратное: с частой железнодорожной сетью мы будем непобедимы».

Чевкин, ветеран нескольких войн, знал, о чём говорил: он приложил к своему отчёту графики перемещения армии к границам, из которых выходило, что в войне с соседом с развитыми железными дорогами русская армия «не успеет» к границе. Неуступчивого и прямого Чевкина ждала почётная отставка: звание сенатора в 1845 году. Приняв его, он отошёл от действительной службы и начал вести жизнь помещика (освободив, кстати, к Великой реформе 1861 года всех своих крестьян).

Гром грянул в 1853-м, когда из-за крайне опрометчивой имперской дипломатии Россия оказалась втянута в войну с Англией, Францией, Австрией, Сардинией и Турцией. Чевкин создал частный фонд, который всего за несколько месяцев оборудовал первые в России военно-санитарные вагоны, отправившиеся в Крым, на фронт. Начальником одного из поездов был

лично Константин Владимирович (о его проекте 1856 года по созданию «медицинских поездов» «Пульт управления» писал в № 6 за 2020 год). Бурная деятельность помогла немного смириться с горечью поражения, а уже в октябре 1855 года произошла самая удивительная перемена в жизни и карьере Чевкина – он стал новым главноуправляющим путями сообщения.

До конца 1856 года Чевкин разработал целую программу развития железных дорог в России. Он впервые охватил все сферы железнодорожного дела: государственное и частное финансирование, инфраструктуру, привлечение иностранных инженеров, проектирование мостов и каналов, разведку местности. С самого начала своей работы на высоком посту он не устал повторять, что Главное управление путей сообщения должно стать полноправным министерством: «Только эта мера позволит нам... собрать для важнейшего дела государственного все силы, кои ныне разбросаны и разобщены по разным ведомствам. Странно сказать, но даже и удельное ведомство имеет свои взгляды на российские пути сообщения... Только мы сами как будто иметь их не можем».

Император Александр II, с которым у Чевкина сложились хорошие отношения, ввёл его в состав Секретного комитета по крестьянскому вопросу, готовившего отмену крепостного права. Кроме того, главноуправляющий был наделён фактически министерскими полномочиями в своём ведомстве и имел – наравне с другими – право решающего голоса в заседаниях Комитета министров. Однако заветная мечта Чевкина о преобразовании управления в министерство откладывалась на несколько лет.

Уже в 1857 году Чевкин представил «Некоторые соображения о развитии российских путей сообщения», которые во многом вошли в первый генеральный план развития железнодорожной сети России, принятый в 1863 году. Чевкин чётко обозначил два направления: главную роль государства в строительстве дорог и расчёт на

их военное использование. Однако не следует думать, что он был только жёстким государственнымником, не желавшим считаться с частными интересами. В 1858 году по его инициативе впервые был утверждён бюджет управления путей сообщения с активным привлечением частновладельческого капитала. В те же годы на новый уровень вышли концессионные договоры. Вот как пишет об этом современный историк транспорта А. А. Голубев: «В 1856 г. правительство с целью привлечения иностранного капитала провело серию переговоров с иностранными предпринимателями и в начале 1857 г. выдало концессию на сооружение железных дорог: Санкт-Петербург – Варшава – прусская граница (завершить строительство, начатое прави-

телей сообщения – теперь связь между станциями и поездами становится постоянной и оперативной.

В 1862 году обострились отношения Чевкина с другими министрами. В частности, он отказывался идти навстречу новому министру финансов Михаилу Рейтерну, быстро ставшему самым влиятельным государственным деятелем империи. Рейтерн требовал урезать бюджетные ассигнования на железные дороги и настаивал на том, чтобы прибыль от них шла в казну, а не на внутреннее развитие железных дорог. Согласиться с таким подходом Чевкин не мог и подал в отставку, предложив на роль преемника Павла Петровича Мельникова.

В последующие годы Чевкин трудился в Министерстве путей сообще-

Константин Чевкин чётко обозначил два направления – главную роль государства в строительстве дорог и расчёт на их военное использование

тельством в 1851 г.); Москва – Нижний Новгород; Москва – Курск – Феодосия; Курск (или Орёл) – Динабург – Либава. Общая протяжённость намеченной к строительству сети составляла около 4000 км». Отметим, что дороги подобной длины также стали впервые проектироваться при Чевкине.

В те же годы Константин Владимирович внедряет в учебных заведениях разработанные им ещё в 30-е годы курсы перепрофилирования военных инженеров, благодаря чему на транспорт приходит множество новых и хорошо образованных специалистов. Российские инженеры принимают участие в передовых для своего времени опытах по работе с металлами и выпускают ежегодные научные отчёты.

В 1858 году благодаря Чевкину появляется Телеграфное управление

ния, в комитете статистики (где его и успел встретить молодой Витте), писал воспоминания и научные труды. К сожалению, его большое теоретическое наследие до сих пор не опубликовано.

Чевкин умер в 1875 году. Через двадцать лет вышла небольшая книга воспоминаний о нём, приуроченная к сорокалетию его назначения главноуправляющим. В своём очерке Витте писал: «Павел Петрович [Мельников], всегда относившийся к памяти своего предшественника со строгим уважением, любил шутить, что ему просто выпала счастливая судьба быть связующим звеном между «двумя Константинами», Чевкиным и Посётом, первый из которых начал великое дело, а второй окончил».

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Андрей Курпатов
«Красная таблетка».
Книга для
интеллектуального
меньшинства.
Издательство
«Капитал»
2018 год

От издателя
Порой мы чувствуем, что живём не своей жизнью, словно сбой в матрице: мучаемся от одиночества, бессмысленности жизни, не понимаем своих истинных желаний. Нам долго рассказывали о счастье, успехе и любви, но никто не предупредил, что радостные чувства мимолётны, успех кажется таковым только со стороны, а всякая страсть заканчивается разочарованием. Такова правда. Кто-то готов выбрать «красную таблетку» правды, а кто-то продолжает травить себя «синей» – иллюзиями и неведением. «Синюю таблетку» даже выбирать не надо, она дана по умолчанию. А вот «красную» нужно и выбрать, и проглотить, и пережить непростой процесс внутреннего изменения.



Шон Ашер
«Речи на заметку»:
легендарные,
прозвучавшие и
невывисанные.
Издательство
«Лайббук»
2020 год

От издателя
Слова могут круто изменить курс целой нации, объединить людей, начать и закончить войны. Тильда Суинтон говорит о своём «брате-фрике» Дэвиде Боуи; Пабло Пикассо выступает за жизнь против смерти; Виктор Гюго протестует против смертной казни; Сьюзен Зонтаг предостерегает от умственной лени, а Салман Рушди призывает бросать вызов богам. Речь Марка Твена в день его семидесятилетия давно разобрана на цитаты, а речь королевы Елизаветы II о начале Третьей мировой войны хоть и была написана, но, к счастью, так и не прозвучала. Эта книга – возможность стать свидетелем 75 выступлений, каждое из которых меняет мир и творит историю.

От эксперта
Слово – тончайший, ювелирный инструмент в руках лидера. Грамотно выстроенная речь способна творить великие вещи: сплотить, поддержать, затронуть в душах людей важные струны, заострить фокус на необходимых темах, завоевать внимание и уважение. Книга Шона Ашера может стать одной из жемчужин коллекции настольных книг любого руководителя. В неё вошли 75 ярких, пронзительных обращений, прозвучавших в разные времена из уст публичных лиц. Голоса представителей политики, известнейших писателей и деятелей науки задают пример, как можно умело выстроить публичное обращение, находя место юмору, разнообразной палитре эмоций, историческим фактам и душевной открытости. Каждая речь снабжена историческим контекстом, когда и при каких условиях она была произнесена. Книга научит, с чего начать, готовясь к публичному выступлению.



Иван Ванюшин,
заместитель
начальника Центра
перспективных
методов управления
Корпоративного
университета РЖД

От эксперта
В книге нетипично разбираются темы счастья и построения жизни. Автор откровенно и прямолинейно, с долей врачебного цинизма, основанного на результатах исследований в области нейрофизиологии, даёт понять, что «красная таблетка» (образ из фильма «Матрица») не обезболивающее. Книга способна ввергнуть в уныние даже самых стойких читателей. После её прочтения может потребоваться время на адаптацию. Зачем нужна такая книга? Мы знаем, что нами правят два типа мотивации: избегания (от) и достижения (к). Мотивация достижения является гармоничным, позитивным источником энергии для движения к целям. Но иногда этого уже недостаточно. Тогда необходим мощный импульс, который сдвинет и направит к новым действиям. Этим импульсом может стать «красная таблетка» – реальное восприятие мироустройства.



Екатерина Жданова,
главный методист
Центра перспективных
методов управления
Корпоративного
университета РЖД

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

www.gudok.ru/newspaper/
всегда под рукой

Гудок®
издательский дом