

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 04 (66) 2021

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT-GUDOK.RU



**41** ТЫС.

рабочих мест  
улучшена  
в прошлом году  
в компании

## В интересах сотрудников

Обязательства по Коллективному договору ОАО «РЖД»  
выполняются полностью и в срок

СТР. 6

# Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,

стр.3 На обновление хозяйства электрификации и электроснабжения Владивостокского региона ДВЖД будет направлено 2,5 млрд руб.

12+

Гудок ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА МАШИНОСТРОЕНИЕ

Поезд для колеи 1520 В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

ЦИФРА ДНЯ 4,3 млн

16+

[www.gudok.ru/newspaper/](http://www.gudok.ru/newspaper/)

ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

## От редакции»



# Не сбавляя оборотов

**«В**ажно, чтобы вложения в инфраструктуру стали мощным стимулом для комплексного развития регионов, территорий России, тянули бы за собой рост капитальных вложений со стороны частного бизнеса», – заявил 19 мая глава государства на совещании с участием представителей Правительства РФ. Владимир Путин обсудил с членами кабмина вопросы развития транспортной инфраструктуры страны в целом и назвал ключевые проекты, реализация которых запланирована на ближайшую перспективу.

В частности, речь шла о развитии в восьми крупных российских городах проекта «Городская электричка», в

основу которого ляжет опыт запуска в столице Московского центрального кольца и Московских центральных диаметров. Развитие транспортной инфраструктуры городов-миллионов будет осуществляться властями совместно с ОАО «РЖД».

Правительство РФ готовит предложения в Фонд национального благосостояния по развитию железнодорожной инфраструктуры, а именно Центрального транспортного узла и расширения БАМа.

Вице-премьер Марат Хуснуллин отметил в ходе совещания важность строительства моста через реку Обь в Ямало-Ненецком автономном округе (ЯНАО).

Ранее, в конце апреля этого года, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров и губернатор ЯНАО Дмитрий

Артюхов провели совещание, посвящённое выполнению поручения президента России по результатам Послания Федеральному собранию РФ – строительству Северного широтного хода (СШХ). Они договорились об актуализации финансово-экономической и организационной модели СШХ до конца II квартала 2021 года. При этом проектную документацию по мосту через Обь планируется завершить в текущем году. «Мы не приостанавливали работу над проектом, двигались вперёд. Работа по проектированию железнодорожной части будущего СШХ развёрнута по всем 105 объектам. Магистраль станет важной составляющей глобальной сети РЖД и будет способствовать интенсивному освоению ресурсов Арктического региона», – подчеркнул Олег Белозёров.

139F/LEICON-MEDIA  
МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

# Содержание номера»

**ПУЛЬТ** | 04(66)|2021  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+



## ТЕМА НОМЕРА» СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

### Оперативка»

4–5 **ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ**

### Тема номера»

#### Социальная ответственность

6–9 **В интересах сотрудников**  
Обязательства по Коллективному договору ОАО «РЖД» выполняются полностью и в срок

### Кадры»

10–13 **Добро пожаловать**  
В ОАО «РЖД» совершенствуется процесс адаптации недавно принятых сотрудников

### 14–15 Тонкая настройка

РЖД совершенствуют систему мотивации железнодорожников

### 16–19 Устойчивое развитие

Как кадровый резерв помогает молодым сотрудникам сделать карьеру

### 20–23 Работа с людьми

Как обезопасить коллектив от «токсичных» сотрудников

### Охрана труда»

#### 24–27 В активном поиске

Охрана труда требует от работодателей новых решений

### Образование»

#### 28–29 Лучший в мире

Корпоративный университет РЖД стал победителем конкурса GLOBALCCU Awards

#### 30–31 Матрица компетенций

Практико-ориентированный подход в обучении повышает эффективность и востребованность выпускников

#### 32–33 Нарастивать потенциал

В ЦДРП разработан план развития компетенций руководителей

#### 34–37 Школа добрых дел

Каким навыкам обучают корпоративных добровольцев

### Новации»

#### 38–41 Инженеры развития

Российский университет транспорта (МИИТ) начинает готовить специалистов будущего

### Наука»

#### 42–45 Транзитная сеть

Развитие Северного морского пути будет способствовать увеличению объемов перевозок

### Революция 4.0»

#### 46–49 Безболезненный переход

«РЖД-Медицина» развивает цифровое здравоохранение

#### 50–51 Самостоятельная работа

Будущее за беспилотным транспортом

#### 52–53 Технологии в помощь

Искусственный интеллект позволит снизить число аварий на железной дороге

### Транспорт»

#### 54–55 Умные решения

Контейнеризация способствует росту грузоперевозок на сети

#### 56–59 Цифровизация транзита

ОАО «РЖД» упрощает грузоотправителям жизнь

### История»

#### 60–63 Логистика на войне

Генерал-полковник Дмитриев создавал оптимальные маршруты прибытия войск на фронт

### 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

Бильдиректор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мацевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

#### Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

#### Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич, Виктория Гаджиева,  
Владимир Максаков, Виталий Маслюк, Вадим Сипров,  
Дарья Чикиркина

#### Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнере –  
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: 25.05.2021 г.

Подписано фактически: 25.05.2021 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



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## МЦД станут примером для городов

Вице-премьер Марат Хуснуллин 19 мая в ходе совещания президента России Владимира Путина по итогам реализации Послания главы государства заявил, что строительство метро в городах-миллионниках пока нецелесообразно. По его мнению, в городах необходимо разрабатывать железнодорожную сеть. Он сообщил, что правительство вместе с ОАО «РЖД» прорабатывает создание в регионах сетей городского транспорта по типу Московских центральных диаметров (МЦД). «Мы с РЖД отработываем возможность в крупных городах-миллионниках запустить на базе линии РЖД городской полноценный транспорт. Восемь таких проектов отработано, есть хороший опыт, в Москве реализованный, – Московские центральные диаметры. РЖД сейчас к этому хорошо относятся, и пока небольшие деньги, мы это начинаем отработывать, считаем, у нас уже восемь проектов находится в работе, мы в ближайшее время по мере готовности будем запускать». Напомним, движение по первым Московским центральным диаметрам

открыли в ноябре 2019 года. С большинства станций МЦД можно пересесть на метро, МЦК и радиальные направления МЖД. Всего планируется открытие пяти диаметров. Осталось ввести в эксплуатацию МЦД-3 – от Зеленограда до Раменского, МЦД-4 – от Апрелевки до Железнодорожного и МЦД-5 – от Пушкино до Домодедово. Глава государства отметил, что многие инфраструктурные проекты будут реализованы с участием и государства, и частного бизнеса. «Это Северный широтный ход, развитие общественного транспорта в наших городах-миллионниках: в Нижнем Новгороде, Челябинске, а также в Красноярске. Надо наладить четкое и ритмичное взаимодействие со всеми участниками процесса. Особо обращаем внимание руководства наших крупнейших компаний, прежде всего РЖД, «Газпрома»: уважаемые коллеги, вы должны активно включиться в эту работу, связать, синхронизировать свои инвестиционные планы и программы с новыми возможностями регионов по развитию их инфраструктуры», – сказал Владимир Путин.

## Взгляд в будущее

В РЖД состоялась стратегическая сессия в рамках форсайта научно-технологического развития холдинга до 2050 года. В мероприятии приняли участие руководители холдинга, представители компании «Иннопрактика», фонда Центр стратегических разработок «Северо-Запад» и ключевые эксперты в области макроэкономики.

Форсайт, проводимый компанией «Иннопрактика», станет важным шагом на пути к разработке новой Стратегии научно-технологического развития и актуализации других стратегических документов компании. Исследование позволит определить приоритетные наукоёмкие технологии, призванные сохранить лидерство компании в области транспортно-логистических услуг. «По оценкам Международного союза железных дорог, в части креатива РЖД – лучшие среди железных дорог мира, и это наше конкурентное преимущество. Мы активно меняемся и должны быть готовы к ещё более быстрым переменам. Нам важно найти точки роста и драйверы, позволяющие задать экспоненциальное развитие. Проводимый сейчас форсайт всему этому способствует», – сказал глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

«Форсайт позволил выявить приоритетные направления, которые требуют дальнейшего углублённого анализа перспектив и формирования планов по их развитию в холдинге», – подчеркнул заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Сергей Кобзев.



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

Наша главная задача – поддержать конструктивный диалог с партнёрами и клиентами Куйбышевской железной дороги, чтобы задать новый импульс развитию грузовых перевозок в Приволжском федеральном округе. На фоне изменений конъюнктуры рынков производства, потребления товаров и услуг и меняющейся структуры перевозок грузов особое внимание на КбшЖД уделяется предоставлению грузовладельцам доступных и конкурентоспособных транспортных услуг, высокотехнологичных и безопасных сервисов, отвечающих потребностям клиентов, активно развивается транспортная логистика. Важным фактором повышения эффективности грузовых перевозок является цифровая трансформация. На Куйбышевской железной дороге многие технологии и регламенты взаимодействия с пользователями услуг переведены в цифровой формат. Программа конференции «PRO//Движение. Поволжье» насыщена и отвечает запросам рынка. Мы будем говорить о возможностях и рисках контейнеризации грузов, развитии транзитного потенциала грузовых перевозок, лучших примерах государственно-частного партнёрства в формировании системы транспортно-логистических центров в регионах Поволжья, о преимуществах цифровых решений для грузоотправителей. Мы готовы услышать каждого клиента и предложить совместный поиск решений, которые станут драйвером развития железнодорожных грузовых перевозок и экономики регионов Поволжья.

**Вячеслав Дмитриев,** начальник КбшЖД  
Приветственное обращение к участникам транспортно-логистической конференции «PRO//Движение. Поволжье», 20 мая 2021 года

## Виртуальная сцепка на Восточном полигоне



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Научно-технический совет ОАО «РЖД» под председательством генерального директора – председателя правления компании Олега Белозёрова рассмотрел перспективы внедрения на Восточном полигоне технологий интервального регулирования движения поездов. Глава холдинга подчеркнул, что задача повышения пропускной способности железных дорог восточной части страны должна решаться и за счёт инновационных технологий организации перевозок. Среди них – технология виртуальной сцепки, при которой обеспечивается синхронное движение двух попутно следующих грузовых поездов с минимально допустимым удалением друг от друга. Координация режимов ведения локомотивов при этом происходит по защищённому цифровому радиоканалу. В настоящее время свыше 300 работающих на

Восточном полигоне локомотивов уже оборудовано системами виртуальной сцепки. До конца года их количество увеличится до 630 единиц. Ещё одним решением для увеличения пропускной способности является внедрение технологии интервального регулирования на основе автоблокировки с подвижными блок-участками, то есть виртуальный светофор размещён на последнем вагоне поезда и позволяет идущему сзади составу держать безопасное расстояние. Технология позволяет сокращать интервал попутного следования и за счёт этого пропускать большее количество поездов. Технологические новации позволяют эффективно использовать возможности инфраструктуры, в том числе во время ремонтных работ.

## Роботы занялись рутинной

Проект ОАО «РЖД» по производству и внедрению программных роботов в информационных системах компании признан победителем конкурса «ITSM-проект года – 2020–2021» в номинации «Проект года». Конкурс был организован Ассоциацией организаций и специалистов в сфере управления информационными технологиями «ИТ Сервис-менеджмент форум». Работа по роботизации рутинных операций является частью реализации Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД». Проект «RPA в ИТ-сервисе как первый шаг к ITIL4» осуществлён Главным вычислительным центром ОАО «РЖД» совместно с компанией «РЖД-Технологии». «Нашей задачей было повысить производительность труда путём повышения эффективности выполнения рутинных операций, и применение RPA-технологии позволило нам это сделать», – отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Евгений Чаркин.

# Тема номера

## Социальная ответственность



АНАТОЛИЙ ШУЛЕПОВ/ИД «ГУДОК»



ОЛЕГ АСЯТЯН/АО «РЖД»

# В интересах сотрудников

Обязательства по Коллективному договору ОАО «РЖД» выполняются полностью и в срок

**О**бязательства по Коллективному договору ОАО «РЖД» в 2020 году выполнены в полном объеме. Результаты социального партнёрства были представлены 11 мая в ходе совместного заседания правления компании и профсоюзного комитета первичной профсоюзной организации ОАО «РЖД» (входит в Роспрофжел).

Как подчеркнул генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, в 2020 году компания работала в непростых условиях, но, несмотря на это, в коллективах удалось обеспечить социальную стабильность. «Прошедший год для компании стал одновременно вызовом и прорывом. И коллектив железнодорожников продемонстрировал единство, слаженную работу, – подчеркнул Олег Белозёров. – Роспрофжел проделал огромную работу, мы оперативно реагировали на все возникающие вопросы».

За год не было допущено ни одного коллективного трудового спора. «Вопросы носят локальный характер и относятся к отдельным подразделениям или регионам. Практически все поступившие от коллективов и первичных профсоюзных организаций предложения направлены на улучшение технологии и условий работы, расширение льгот и гарантий Коллективного договора на более широкий круг работников. Работа над замечаниями и предложениями уже ведётся совместно с профильными департаментами и дирекциями», – рассказал председатель Роспрофжела Сергей Черногаев.

### Зарплата растёт

В прошлом году заработная плата работников компании была проиндексирована на 3% (на 2% в марте и на 1% в октябре). Среднемесячная зарплата сотрудников, занятых во всех видах деятельности, составила

61,4 тыс. руб., что на 4,9% выше, чем в 2019 году.

Планируется, что по итогам работы компании в первом полугодии текущего года будет рассмотрена возможность проведения доиндексации заработной платы работников за 2020 год.

### Условия труда на особом контроле

В прошлом году условия труда были улучшены на 41 тыс. рабочих мест, сокращена доля рабочих мест с вредными факторами. Сохранилась тенденция к снижению уровня производственного травматизма. Общее количество работников, получивших производственные травмы, снижено на 22%, со смер-

ние ОАО «РЖД» от 24 сентября 2020 года).

### Жилищная политика

В 2020 году 2598 работников улучшили свои жилищные условия с корпоративной поддержкой на общую сумму 112 млн руб. Сорока двум работникам отдельной категории (многодетные семьи, одинокие родители) предоставлена безвозмездная субсидия при приобретении жилых помещений в собственность на общую сумму 88,6 млн руб.

В связи с рождением детей 1587 работникам в период выплаты задолженности по приобретённым с корпоративной поддержкой жилым помещениям предоставлены безвоз-

**Более 115 тыс. железнодорожников в сжатые сроки перешли на удалённый формат работы. Отдельным распоряжением были утверждены размеры компенсации расходов за дистанционный труд**

тельным исходом – на 30%. «Всё это результат реализации программ по улучшению условий труда, обновлению парка служебно-технических вагонов. Современный инструмент делает более комфортным и производительным труд наших работников», – подчеркнул Сергей Черногаев.

Расходы на мероприятия по улучшению условий и охраны труда в пересчёте на одного работника в среднем по ОАО «РЖД» составили 41,9 тыс. руб. Работники в полном объёме были обеспечены средствами индивидуальной защиты (СИЗ).

Была утверждена Перспективная комплексная программа по улучшению условий и охраны труда в ОАО «РЖД» на 2021–2023 годы (распоряже-

мездные субсидии на общую сумму 317,04 млн руб.

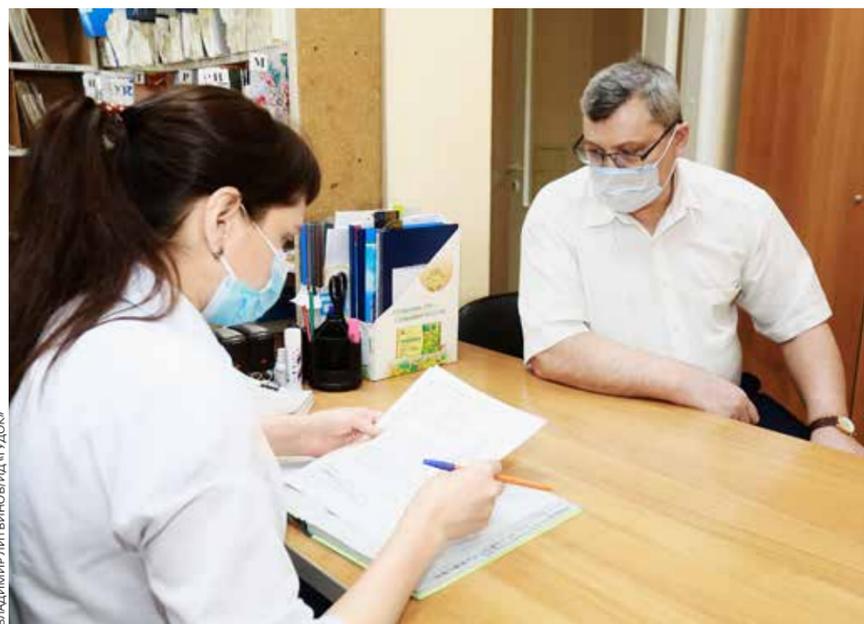
Построены и введены в эксплуатацию 142 жилых помещения общей площадью 8,1 тыс. кв. м на линейных станциях Могоча, Сквородино-Верещагино, Добринка, Долгоруково, Кувандык, Тулун, Сура и пять модульных жилых домов общей площадью 0,164 тыс. кв. м на линейной станции Высокогорная.

### Пережили пандемию

Чтобы поддержать сотрудников в период пандемии COVID-19, были приостановлены мероприятия по сокращению персонала. Более 115 тыс. железнодорожников в сжатые сроки перешли на удалённый формат работы с соблюдением всех требований

# Тема номера

## Социальная ответственность ➤



ВЛАДИМИР ЛИТВИНОВ/ИД «ГУДОК»

законодательства. Отдельным распоряжением были утверждены размеры компенсации расходов за дистанционный труд.

Оперативно решались вопросы медицинского обеспечения.

Центральная дирекция здравоохранения ОАО «РЖД» в онлайн-режиме вела мониторинг данных по числу случаев выявления новой коронавирусной инфекции у работников компании. Данные мониторинга оперативно передавались в Главный центр управления российскими железными дорогами. По состоянию на 31 декабря 2020 года было зафиксировано 42 355 случаев заражения среди работников компании и дочерних обществ. Те, кто находился на вынужденном карантине, получили доплату до среднего заработка.

В соответствии с распоряжением правительства от 2 апреля 2020 года ЧУЗ «КБ «РЖД-Медицина» им. Н.А. Семашко» и ЧУЗ «ЦКБ «РЖД-Медицина» были включены в перечень медицинских организаций, подлежащих перепрофилиро-

ванию для оказания медицинской помощи пациентам с новой коронавирусной инфекцией. Ключевым фондом перепрофилированных стационаров составил 1190 коек, в том числе 58 реанимационных. Для работы дополнительно привлекались врачи-специалисты из региональных медицинских организаций сети «РЖД-Медицина».

В октябре 2020 года в связи с ухудшением эпидемиологической обстановки были перепрофилированы также ЧУЗ «КБ «РЖД-Медицина» в Воронеже, Оренбурге и Перми.

Общее количество пациентов с новой коронавирусной инфекцией, поступивших в перепрофилированные стационары за весь период работы в 2020 году, составило 8826 человек.

«Выполнен беспрецедентный объем работ по защите жизни и здоровья граждан. Была организована бесплатная линия для консультаций пациентов, дооснащены лаборатории сети, проведено порядка 2 млн исследований», – подчеркнул заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов.

### Развитие работников

Распоряжением ОАО «РЖД» от 14 декабря 2020 года была утверждена Программа развития человеческого капитала до 2025 года. Результатом исполнения программы должно стать обеспечение компании квалифицированным и мотивированным персоналом. Принятый документ отражает единый подход к развитию всех HR-процессов компании, исходя из ожиданий заинтересованных сторон – государства, подразделений компании, самих работников и HR. В документе сохранены все инструменты, доказавшие свою эффективность. Прежде всего это касается льгот и социальных гарантий, а также обучения и мотивации работников. Вместе с тем в программе есть и новации, в их числе внедрение электронного кадрового документооборота, развитие кадровых лифтов, продвижение бренда работодателя, новые проекты по профориентации школьников и студентов.

Для обучения и саморазвития работников функционирует Система дистанционного обучения ОАО «РЖД». В 2020 году улучшена её функциональность для удобства использования и администрирования. Увеличено количество дистанционных курсов, доступных всем сотрудникам, – теперь их более 200. Разработан и подготовлен к пилотированию новый, улучшенный дизайн и прототип интерфейса.

В целях развития практических навыков работников проводятся конкурсы профессионального мастерства по стандартам WorldSkills. В 2020 году разработано 11 железнодорожных компетенций, проведено 39 региональных этапов чемпионата профессионального мастерства по методике WorldSkills – RZDSkills, в которых приняли участие 414 конкурсантов и 300 экспертов. Работники компании завоевали две бронзовые медали в VII Национальном чемпионате сквозных рабочих профессий WorldSkills Hi-Tech – в компетенциях «Рекрутинг» и «Охрана окружающей среды».

### Сервисы в помощь

Одним из ключевых каналов коммуникации с персоналом является Сервисный портал работника ОАО «РЖД». На портале авторизовано уже более 600 тыс. сотрудников компании. В 2020 году дополнительно реализовано свыше 10 функций Сервисного портала, среди которых развитие инструментов электронного кадрового оборота (ознакомление с документами, подача новых заявлений) и льгот (переход в личный кабинет НПФ «Благосостояние»). Кроме того, созданы разделы «Онлайн-приёмная руководителя», «Мой блог», «Чат», «Достижения». Также тиражированы и доработаны инструменты «Карьерный навигатор» и «Наставничество». Единое информационное пространство позволяет упростить взаимодействие работников с работодателем.

### Отдых – по расписанию

Традиционно отдых работников, членов их семей и неработающих пенсионеров проходит в здравницах ОАО «РЖД» и санаториях. В 2020 году профсоюзом дополнительно было приобретено 18,5 тыс. путёвок.

Закрытие границ положительно сказалось на развитии внутреннего туризма. Профсоюз профинансировал экскурсионные программы для работников компании. Благодаря этому почти 17 тыс. человек приняли участие в поездках по России – они побывали, в частности, в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, на Алтае и в Карелии.

### Досуг перешёл в онлайн

Несмотря на локдаун, культурно-спортивная жизнь коллектива железнодорожников не была приостановлена. Так, например, 18 тыс. человек приняли участие в онлайн-фестивале «Семейные ценности и традиции»: семьи железнодорожников дистанционно участвовали в творческих, интеллектуальных и спортивных состязаниях. Более 7 тыс. детей сотрудников компании стали участниками

проекта «Страна железных дорог online» – для этого 52 детских оздоровительных лагеря были объединены в 15 виртуальных лагерей по дорожному принципу.

### Поддержка пенсионеров

В 2020 году свыше 79 тыс. пенсионеров-железнодорожников получили ежемесячную материальную помощь на общую сумму 511,4 млн руб. Более 38 тыс. ветеранов получили денежную компенсацию на приобретение бытового топлива на общую сумму 529,7 млн руб.

В прошлом году в компании была разработана и утверждена целевая программа «Ветераны РЖД». Уже реализуется план конкретных мероприятий в части поддержки интеллектуальных способностей, самореализации и творческого развития, а

### Социальная поддержка женщин

ОАО «РЖД» поддерживает комплекс мероприятий по улучшению условий труда и социальной поддержки женщин, который реализуется на государственном уровне. В 2020 году полностью переработаны коллекция женской спецодежды и спецобуви. Коллекция спецодежды состоит из 29 моделей, выполненных по 12 техническим условиям. В коллекцию спецобуви входят 58 различных моделей.

Во втором полугодии 2020 года впервые в онлайн-режиме был реализован проект «Как быть успешной и счастливой». Он специально разработан для железнодорожниц, которые совмещают работу и семейные обязанности, стремятся к новым профессиональным высотам и личностному развитию. В проекте приняли

**Реализуется план конкретных мероприятий в части поддержки интеллектуальных способностей, самореализации и творческого развития, а также медицинского обслуживания ветеранов**

также медицинского обслуживания ветеранов. «Работает проект «Единый социальный оператор». Это сервис «единого окна», через которое предоставляются льготы и компенсации нашим ветеранам. Для этого созданы телефоны горячей линии, а также Сервисный портал неработающего пенсионера. В этом году расширяем пилотируемые полигоны и ставим задачу по увеличению числа участников в два раза», – отметил Дмитрий Шаханов.

Планируется, что к 2025 году все пенсионеры-железнодорожники будут получать социальные услуги через «единое окно».

участие более тысячи женщин, его реализация позволила создать условия для повышения профессиональных компетенций, формирования культуры сохранения физического и духовно-психологического здоровья, развития творческого потенциала и личностных качеств каждой участницы, способствовала развитию активных коммуникаций с коллегами из разных уголков страны.

В компании была проведена масштабная работа по отмене ряда нормативных документов для обеспечения легитимной работы женщин в составе локомотивных бригад.

Юлия Антич



## Добро пожаловать

В ОАО «РЖД» совершенствуется процесс адаптации недавно принятых сотрудников

**Т**рамотно выстроенная система адаптации (онбординга) выгодна всем сторонам – она помогает сократить время, которое требуется сотруднику для освоения на новом месте. В результате человек, недавно пришедший на производство, сможет чувствовать себя более комфортно, а руководство получит от него максимальную отдачу в работе. Вопросам повышения эффективности адаптации персонала в настоящее время уделяют внимание многие компании, в том числе ОАО «РЖД».

Адаптация является одной из составляющих частей системы управления персоналом. Она представляет собой процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Адаптация начинается с момента приглашения сотрудника на работу и продолжается до момента, когда он становится эффективным членом организации.

Роль адаптации всё больше возрастает в современных реалиях рынка труда. Наём новых сотрудников не только занимает много времени, но и является дорогостоящим мероприятием. При этом удержание профессионалов во многом зависит от того, как они пройдут процесс адаптации.

Чем быстрее сотрудники получают возможность выполнять свою работу, тем быстрее они станут ценными сотрудниками предприятия. Если же работодатель не сможет обеспечить им эффективное вхождение в должность, то это приведёт к ещё одному дорогостоящему циклу найма.

### Практика бизнеса

Успех адаптации сотрудников во многом зависит от эффективности программы адаптации, применяемой в организации. Такие программы сейчас действуют во многих компаниях. Так, в ОАО «РЖД» в 2015

году было утверждено Положение об адаптации работников. Под адаптацией в документе понимается «процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к ОАО «РЖД».

В настоящее время в компании действуют две формы адаптации работников – первичная адаптация и адаптация в должности.

Первичную адаптацию под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управле-

Сроки адаптации зависят от большого количества факторов и могут быть продлены на усмотрение руководителя. Как правило, адаптация длится от одного до шести месяцев или от двух до 14 рабочих смен.

По истечении адаптационного периода непосредственный руководитель проводит собеседование с работником и информирует руководителя подразделения об итогах адаптации. Её эффективность в подразделении определяется по истечении одного года на основании показателей текучести персонала.

Результатами успешной реализации Положения об адаптации работников в ОАО «РЖД» являются снижение текучести персонала; сокращение затрат на подбор и обу-

**Первичную адаптацию под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управлению персоналом проходят все вновь принятые и переведённые в другое подразделение работники**

нию персоналом проходят все вновь принятые и переведённые в другое подразделение работники. Её цель – формирование у новичка целостного представления об ОАО «РЖД», организационной структуре и специфике деятельности компании, корпоративной культуре, а также о своих непосредственных трудовых обязанностях.

Адаптация в должности – эта такая форма адаптации, при которой наставник передаёт работникам профессиональные знания и навыки, необходимые для скорейшего вхождения в должность и для достижения производственных и операционных показателей в наиболее короткие сроки.

чение сотрудников; уменьшение издержек компании за счёт сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы; минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

### День знакомства

Для эффективного и максимально быстрого погружения работников в специфику работы компании применяется ряд инструментов, важнейший из которых – Единый день адаптации для молодых работников ОАО «РЖД». Мероприятие позволяет в максимально сжатые сроки погрузить новых сотрудников в деятель-



ность компании, познакомить их с корпоративной культурой и помочь наладить профессиональные связи с коллегами.

Единые дни адаптации проходят по всей сети и включают несколько форматов: вводную лекцию «РЖД сегодня», диалог с руководством дороги, деловую игру «Мой путь в РЖД», посещение объектов производственной и социальной инфраструктуры, ярмарку корпоративных социальных услуг.

Так, например, цель игры «Мой путь в РЖД» – наглядно продемонстрировать участникам структуру холдинга, погрузить их в деятельность и корпоративную культуру ОАО «РЖД». Работники делятся на несколько команд так, чтобы каждое из пяти направлений – пассажирские перевозки, грузовые перевозки, инфраструктура, локомотивы и управление движением – было под их контролем. При этом организаторы настоятельно рекомендуют участникам выбирать в игре не то направление, к которому они имеют профессиональное отношение, а какое-либо другое, чтобы понять, каким образом бизнес-блоки холдинга взаимодействуют друг с другом. Успех игры определяется количеством заработанных репутационных

баллов и прибыли. При этом особая роль отводится совместной работе участников.

На ярмарке корпоративных социальных услуг можно узнать о том, какие льготы положены работникам ОАО «РЖД». В мероприятии принимают участие представители служб управления персоналом железных дорог, филиалов и партнёров компании.

В ходе встречи с руководством дорог участники обсуждают актуальные для молодёжи темы, в частности вопросы стратегического и тактического курсов развития компании, особенности системы управления холдингом и реализации масштабных инфраструктурных проектов, а также возможности для карьерного роста и развития персонала.

Традиционно новички в холдинге получают приветственное письмо от генерального директора, Путеводитель нового сотрудника ОАО «РЖД» (он знакомит с актуальной информацией о работе холдинга, вся информация представлена в виде графиков, схем и таблиц для лучшего ознакомления и освоения материала), а также приветственный набор, который призван помочь недавно принятому сотруднику идентифицировать себя с компанией.

## Роль наставников

Одним из наиболее эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам в процессе их адаптации в новом коллективе является наставничество. При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников на рабочем месте. Система наставничества также повышает эффективность работы новичков за минимально короткое время.

В ОАО «РЖД» есть несколько форм наставничества – профессиональное (передача мастерства), развивающее (менторинг, представлено на Сервисном портале работника ОАО «РЖД») и молодёжное (поддерживающее). При последнем – молодёжном наставничестве – новичок приходит на производство и его встречает более опытный работник из числа представителей советов молодёжи. Он вводит своего подопечного в корпоративную культуру, знакомит с руководителями, рассказывает о карьерных возможностях. В целях поддержки новых работников и формирования позитивной среды в компании планируется реализовать также систему социального наставничества.

Чтобы сделать работу с подопечным максимально эффективной, наставники могут пройти специализированное обучение. Так, в Корпоративном университете РЖД разработана образовательная программа «Наставничество – искусство обучения на рабочем месте». Слушатели знакомятся с теорией и историей наставничества, изучают особенности обучения взрослых, методы и инструменты менторства.

В Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» также есть курс о том, как проводить адаптацию новичка.

## Развитие системы адаптации

Как подчеркнул заместитель директора Корпоративного университета РЖД Никита Раков во время прошедшего в январе общесетевого «HR-Марафона 2025», компания заинтересована, что-

бы каждый новый сотрудник мог раскрывать свой потенциал и развиваться в комфортных условиях. Поэтому совершенствование системы адаптации железнодорожников стало одним из приоритетных направлений Программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года. «Ежегодно в подразделения ОАО «РЖД» трудоустраиваются более 90 тыс. новых работников. Учитывая запросы и современные тенденции, в настоящее время необходима актуализация системы адаптации персонала, а также разработка новых инструментов с использованием цифровых технологий», – отмечается в документе.

Уже сейчас круглые столы и адаптационные мероприятия активно проходят в онлайн-режиме, что позволяет привлечь большее количество участников. Подразделения компании используют информационные рассылки, а также активно развивают тематические страницы в социальных сетях, где рассказывают коллегам об изменениях, мероприятиях и новых возможностях.

Сервисы для организации быстрого доступа недавно принятых сотрудников к необходимой информации и обучению будут развиваться и дальше.

Также в компании будет выстроена система коммуникаций с вновь принятыми и вступившими в новую должность работниками. Для знакомства будущего работника с культурой, правилами компании, правами и обязанностями сторон и другими важными аспектами будет сформирован пакет коммуникационных материалов о компании и ценностное предложение для кандидатов на рынке труда. Будущие работники будут обеспечиваться информационными материалами о компании до выхода на работу.

Для выстраивания эффективной системы обучения вновь принятых и вступивших в должность работников будут созданы обязательные онлайн-курсы. Также планируется сформировать образовательные программы

для руководителей и специалистов кадровых подразделений по взаимодействию с новичками. Выстроенная система будет способствовать приобретению в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщению к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

В целях выявления и своевременного решения проблем, возникающих у новых работников, а также устранения факторов, негативно влияющих на успешность процесса адаптации, будет реализована система оценки эффективности адаптации. Предусмотрено формирование перечня инструментов для оценки соответствия работника требованиям компании в

в компании в декабре прошлого года. Основные акценты новой программы – адаптация и закрепление молодёжи в компании, её карьерное развитие, повышение уровня вовлечённости, развитие культуры безопасности в молодёжной среде, а также поддержание условий для участия молодёжи во внешних проектах.

Предложения по совершенствованию адаптационных процессов поступают от предприятий и самих работников. Так, например, проект сотрудников Куйбышевского территориального центра фирменного транспортного обслуживания (ТЦФТО) «Геймифицированная адаптация в ЦФТО с помощью «Карты-квеста» в прошлом году признан одним из лучших в сетевом конкурсе «Лучшие

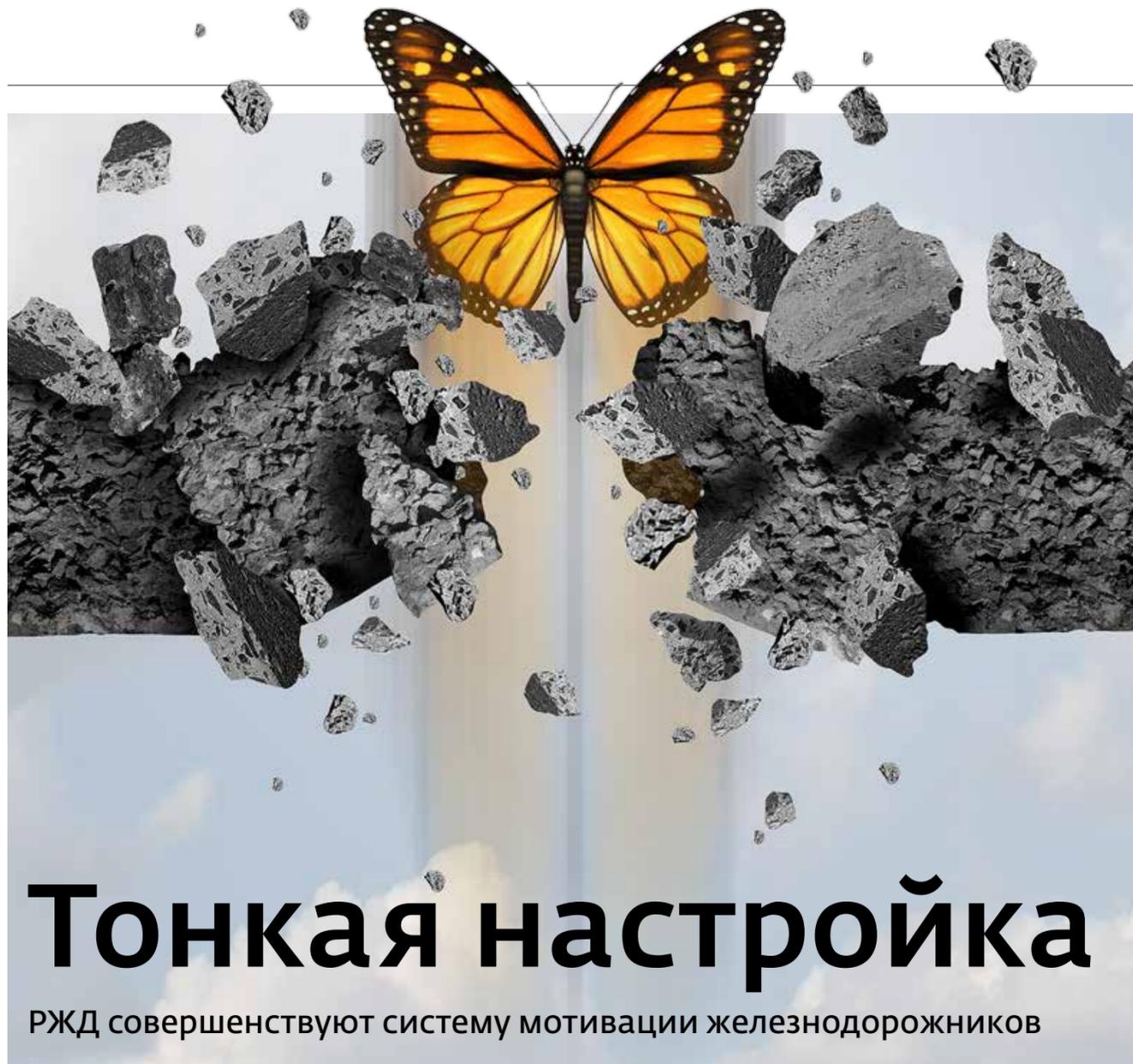
**Планируется использовать анкеты обратной связи, в которых руководитель ставит оценку адаптации работника, а работник оценивает процесс со своей стороны – показали ли ему рабочее место, рассказали ли о задачах**

период адаптации. Для этого планируется использовать анкеты обратной связи, в которых руководитель ставит оценку адаптации работника, а работник оценивает процесс со своей стороны (показали ли ему рабочее место, рассказали ли о задачах, познакомили ли с коллективом и так далее). Также планируется проанализировать индивидуальные планы развития, которые работники составляют с руководителем при приёме на работу.

Ещё один обновлённый документ, призванный развить систему адаптации в компании, – это целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД» (2021–2025 годы)», которая была утверждена

практики по работе с молодёжью» (направление «Развитие системы привлечения молодёжи, её адаптации и закрепления в компании»). «Мы хотим сделать адаптацию новых работников более неформальной и интересной. В планах – создание адаптационного онлайн-квеста. Новому работнику с помощью смартфона или планшета нужно будет пройти 16 заданий на карте российских железных дорог, к примеру это может быть прохождение инструктажа по охране труда, регистрация на Сервисном портале, прохождение обучающего курса в СДО», – отметили авторы проекта.

Юлия Антич



## Тонкая настройка

РЖД совершенствуют систему мотивации железнодорожников

**Э**ффективность работы любой компании напрямую зависит от производительности труда и качества работы каждого сотрудника. Поэтому совершенствование системы мотивации работников ОАО «РЖД» –

одно из основных направлений работы Департамента по организации, оплате и мотивации труда (ЦЗТ).

Цель работы – стимулировать персонал на выполнение текущих, среднесрочных и целевых задач, стоящих перед холдингом. Подчеркну, что в прошлом году средний размер премий, выплаченных железнодорожникам, возрос в среднем на 8,2%.

Для развития материальной мотивации была проведена работа по актуализации показателей текущего премирования работников всех основных профессий и должностей. Это касается железнодорожников, задействованных в выполнении работ по повышению эксплуатационной надёжности, безопасности движения поездов и обеспечению

бесперебойной работы технических средств.

В новом документе декомпозированы стратегические цели компании в показатели премирования сотрудников вплоть до линейных подразделений. Это позволит благодаря качественной и эффективной работе каждого сотрудника решать задачи, которые стоят перед ОАО «РЖД».

Актуализирована и цифровая система «Мотивационная модель» – один из функционалов Единой автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами. Для ясности и прозрачности ключевые показатели деятельности (порядка 150) декомпозированы в показатели премирования, которые, в свою очередь, объединены в восемь групп: безопасность и надёжность; охрана труда и техника безопасности; персонал и развитие; объёмные показатели; качественные показатели; экономика и финансы; совершенствование технологии (повышение эффективности), а также показатели, обеспечивающие технологический процесс.

Каждой группе, ключевому показателю деятельности и показателю премирования присвоен свой идентификационный номер, что позволяет мониторить процессы внесения изменений в положение о премировании, выполнение показателей премирования с учётом отчётности компании по выполнению ключевых показателей деятельности, а также формировать управленческую отчётность в нужном разрезе.

Внедрён в АС КСПР (автоматизированная система «Корпоративная система премирования работников» – Ред.) единый перечень производственных упущений и нарушений производственной дисциплины. Каждое основание снижения (не начисления) текущей премии так же, как и показатели премирования, увязаны с ключевыми показателями деятельности. Внесение изменений в этот перечень будет осуществляться централизованно.

По итогам работы за 2020 год в системе АС КСПР была проведена большая работа по сокращению ошибок, которые приводили к некорректному формированию мотивационной модели и высоким трудозатратам при подготовке аналитических материалов. Данная работа привела к снижению ошибок на 80% и позволила в дальнейшем реализовать выгрузку отчётов в новом формате. Вся эта работа направлена на повышение эффективности системы мотивации. Цифровая модель в будущем должна нам показывать правильность применения мотивационных инструментов для решения производственных или финансово-экономических задач, эффективность вложения средств, а также

88% годового экономического эффекта от реализации проектов обеспечены Центральной дирекцией инфраструктуры (746 млн руб.), Дирекцией тяги (605 млн руб.), Центральной дирекцией управления движением (86 млн руб.), «Трансэнерго» (83 млн руб.) и Центральной дирекцией по ремонту пути (81 млн руб.).

Наибольшая экономия затрат от реализации проектов была достигнута на Октябрьской (169 млн руб.), Северной (157 млн руб.), Дальневосточной (153 млн руб.), Московской (149 млн руб.) и Восточно-Сибирской (135 млн руб.) железных дорогах.

В реализации экономически эффективных проектов приняли

**Компания поощряет сотрудников к бережливому производству. В 2020 году по программе «Бережливое производство» в ОАО «РЖД» было реализовано 2334 проекта и улучшено 2084 производственных процесса**

просчитывать, исходя из прогноза, изменения объёмов и качества работы компании, суммы фонда заработной платы для обеспечения мотивации сотрудников.

Компания поощряет сотрудников к бережливому производству. В 2020 году по программе «Бережливое производство» в ОАО «РЖД» было реализовано 2334 проекта и улучшено 2084 производственных процесса.

Суммарный годовой экономический эффект от проектов, учтённый в бюджетах филиалов в 2020 году, составил 1,8 млрд руб., увеличившись на 4% к уровню 2019 года, что составило 114% от Плана по экономии затрат от реализации проектов бережливого производства на 2020 год.

участие 16 682 работника ОАО «РЖД» (+35% к 2019 году), из них 1938 работников реализовали multifunctional проекты (рост в два раза к 2019 году).

На премирование работников за результаты внедрения проектов направлено более 540 млн руб., средний размер дополнительной премии за реализацию экономически эффективных проектов на одного премируемого работника составил 19 тыс. руб., при этом средний размер дополнительной премии участников оперативных рабочих групп за функциональные проекты составил 17,6 тыс. руб. (+21% к 2019 году), за multifunctional проекты – 30,5 тыс. руб. (+25% к 2019 году).

Андрей Тихомиров,  
Первый заместитель  
начальника Департамента  
по организации, оплате  
и мотивации труда ОАО «РЖД»



АРХИВ ИД «ТУДОС»



## Устойчивое развитие

Как кадровый резерв помогает молодым сотрудникам сделать карьеру



**К**адровый резерв – инструмент управления персоналом. Каждой компании нужны руководители, которые могут быстро и грамотно реагировать на вызовы современного рынка. И каждая компания заинтересована в том, чтобы сформировать пул перспективных менеджеров, показывающих хорошие результаты в работе, имеющих высокий потенциал и уровень развития корпоративных и профессиональных компетенций. В таких людей заинтересованы

вкладывать средства акционеры компании, из их числа отбираются кандидаты на замещение вакантных руководящих должностей.

С другой стороны, кадровый резерв – это социальный лифт для рядовых сотрудников, которые после специальной квалификационной подготовки и в результате тщательного отбора могут занять руководящие посты в компании.

Кадровый резерв формируется двумя путями: либо за счёт внешних источников, либо внутри компании через отбор и выращивание высокопотенциальных руководителей. Внутри компании кадровый резерв, как правило, пополняется за счёт руково-

дителей небольших филиалов и подразделений, главных и ведущих специалистов, молодых специалистов, успешно прошедших стажировку и проявивших свои управленческие качества. Впрочем, в зависимости от специфики и потребностей организации кадровый резерв может быть сформирован из сотрудников всех категорий.

Чтобы сотрудник ОАО «РЖД» попал в список кадрового резерва, его должен порекомендовать руководитель или он сам должен подать заявку через Сервисный портал. «Пульт управления» пообщался с резервистами и выяснил, что даёт им участие в кадровом резерве.



Личный архив

**Алина Эмих**, ведущий специалист отдела кадров Западно-Сибирской региональной дирекции железнодорожных вокзалов: – Я состою в кадровом резерве на должность начальника отдела с 2019 года. Благодаря этому у нас с моим руководителем, который является ещё и моим наставником, идёт плодотворная работа в плане моего развития. Оно носит системный характер, основанный на улучшении компетенций по результатам оценки. Мой наставник корректирует план моего развития, помогает развивать мои компетенции и даёт очень важные советы, которые помогают мне в работе.

Я считаю, что кадровый резерв для молодого сотрудника – это очень хороший старт. Он даёт не только профессиональный рост, но и помогает двигаться по карьерной лестнице. Также молодой специалист получает возможность обучаться у лучших в своём деле. Конечно же, очень важна помощь наставника. Именно он помогает развивать компетенции, которые необходимы молодому сотруднику. Система кадрового резерва – это отличная возможность для молодого сотрудника,

чтобы проявить себя и набраться опыта.



Личный архив

**Наталья Петухова**, начальник отдела управления персоналом Западно-Сибирской дирекции тяги: – Организация работы с кадровым резервом – важ-

тов по целевой позиции, бизнес-литературы, литературы по саморазвитию; прохождение определённых курсов в системе дистанционного обучения, курсов повышения квалификации; прохождение стажировки по целевой позиции; обязательное участие в проектной деятельности, направленной на улучшение производственно-финансовых показателей подразделения; взаимодействие с куратором и непосредственным руководителем. Об эффективности проводимых мероприятий могу судить сама, так как состою в кадровом резерве на



Личный архив

**Андрей Холявинский**, начальник службы деповского хозяйства Дирекции тяги: – Кадровый резерв даёт возможность определить базовую должность, которую сотрудник хотел бы занимать. Также плюс кадрового

**Кадровый резерв даёт большое профессиональное развитие. Сотрудник узнаёт для себя что-то новое, учится исполнять новые обязанности, открывает новые знания и приобретает новый опыт**

нейший процесс подготовки будущих руководителей, который подразумевает под собой развитие у резервистов профессиональных и корпоративных компетенций, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности. В условиях динамичного развития и успешного функционирования компании основными направлениями в развитии кадрового резерва, на мой взгляд, являются: самоподготовка, включающая в себя изучение основных нормативных докумен-

нескольких целевых позиций. Хочу отметить, что нахождение в кадровом резерве – это постоянное развитие, возможность повысить уровень своих знаний. На заключительном этапе, перед назначением, сотрудник будет иметь чёткое представление о новых зонах ответственности, функционале, который ему необходимо будет выполнять, и направлениях деятельности, где необходимо совершенствовать свою работу в новой должности.

резерва в том, что могут предложить несколько должностей и работник может выбрать, какая должность больше всего ему подходит. После этого специалист определяется с планом развития и знакомится с руководителем, который сейчас занимает данную должность. В некоторых случаях можно даже попробовать себя в этой должности. Кадровый резерв даёт большой приоритет в назначении на должность. Ведь при назначении на должность рассматривают именно со-



трудников, которые стоят в кадровом резерве. Но самое важное – кадровый резерв даёт большое профессиональное развитие. Сотрудник узнаёт для себя что-то новое, учится исполнять новые обязанности, открывает новые знания и приобретает уникальный опыт.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Денис Кузнечихин,** начальник Центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Восточно-Сибирской железной дороги (ВСЖД): – Я участвую в формировании кадрового резерва на ВСЖД в течение 11 лет. Сам я тоже состою в кадровом резерве. Прежде всего кадровый резерв – это дополнительная мотивация и ответственность. Когда человек туда попадает, он понимает, что его планируют поставить на определённую должность, и начинает более углублённо работать и учиться. И соответственно, у него есть вектор устойчивого развития, который позволяет более успешно планировать свою карьеру. Как только сотрудник попадёт в кадровый резерв холдинга, он начинает учиться в Корпоративном университете РЖД. Одной из главных задач университета является



123RF/LEGION-MEDIA

развитие компетенций резервистов компании.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Юрий Балакин,** заместитель начальника Челябинской дистанции гражданских сооружений: – Тот день, когда меня впервые пригласили в отдел кадров для включения в кадровый резерв, я помню очень хорошо. Тогда меня поставили в кадровый резерв на должность начальника технического отдела. Внутренне это даёт, конечно, большой подъём. Ты понимаешь, что на верном пути, и очень хочется узнать, что будет впереди. Спустя время юношеский максимализм ослабевает и

на сцену выходят здоровый прагматизм и осознанность. Для молодого работника кадровый резерв – это своего рода вознаграждение за работу и успех. Для работника, который уже прошёл определённый путь, – это закономерная лестница перспектив, надёжность. Сегодня для меня кадровый резерв – это уверенность в себе, в том, что я делаю. Это показатель и гарант того, что я нужен компании.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Илья Маскин,** заместитель начальника службы управления персоналом Московской железной дороги – начальник

отдела реализации кадровой политики: – Кадровый резерв формируется по результатам комплексной оценки работника по всем блокам единых корпоративных требований к персоналу. Попадая в резерв, сотрудник знает свой ближайший горизонт планирования, а точнее, на какую должность он может претендовать в ближайшей перспективе. В настоящее время на Сервисном портале реализована возможность заявить себя в резерв абсолютно на любую должность при условии соответствия требованиям к целевой позиции. Второй момент, который является важным в кадровом резерве, – это то, что компания готова вкладывать в развитие сотрудников, состоящих в кадровом резерве. Соответственно, работник имеет возможность развивать компетенции, которые у него западают. Это даёт хороший результат не только самому резервисту, но и компании в целом.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Анна Горбунова,** главный специалист Департамента социального развития: – Меня зачислили в кадровый резерв, когда ещё работала на Восточно-Сибирской желез-



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Тарас Тихонюк,** начальник производственно-технического отдела Западно-Сибирской региональной дирекции железнодорожных вокзалов:

Потому что он помогает развиваться и расширять свой кругозор.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Никита Мануилов,** машинист электровоза эксплуатационного локомо-

производстве и карьерный рост. Совместно с руководством моего депо была составлена моя карьерная программа. Согласно ей после окончания университета я окончил курсы машиниста и благодаря своему машинисту-наставнику через год прошёл обучение на машиниста третьего класса, а через месяц – обучение на машиниста тепловоза. Через год я планирую пройти обучение на машиниста второго класса, чтобы занять должность машиниста-инструктора. Все эти необходимые этапы без карьерной программы могут растянуться на многие годы. Кроме этого, я активно занимаюсь развитием soft skills благодаря Совету молодёжи Дирекции тяги и поддержке руководства дирекции. Можно говорить о том, что сначала сотрудников мотивирует возможность профессионального развития, затем – карьерного роста. Ведь наличие грамотно организованного кадрового резерва в компании уменьшает текучесть кадров, позволяет повысить производительность труда. Для сотрудников кадровый резерв становится мостиком к новым возможностям. HR-блок за счёт этого сохраняет ценных сотрудников для компании. Поэтому я, как руководитель проектного блока Совета молодёжи Дирекции тяги, готовлю «Положение о стажировках в Дирекции тяги», которое позволит работу с кадровым резервом вывести на более высокий уровень.

**БЕСЕДОВАЛА**  
**Дарья Чикиркина**

## Кадровый резерв необходим на все позиции в компании, в том числе исполнительские. Не всегда компания может взять готового специалиста с улицы

ной дороге. Моё участие в кадровом резерве сыграло свою роль, когда я перешла на работу в Департамент социального развития. Именно благодаря кадровому резерву я поехала на обучение в Корпоративный университет РЖД, и там меня заметили. И всё это дал мне кадровый резерв. Сейчас я тоже состою в кадровом резерве и продолжаю обучение в Корпоративном университете по программе «Корпоративные компетенции – второй модуль». Я считаю, что это очень важно для молодого сотрудника. Потому что тогда у человека есть понимание, что ты высококвалифицированный сотрудник и тебя ценят.

– Когда ты попадаешь в кадровый резерв, перед тобой открываются новые перспективы. Потому что позиция резервиста позволяет тебе проходить обучение, в том числе в Корпоративном университете РЖД, участвовать в разных мероприятиях. Так, 30 апреля представители кадрового резерва участвовали в круглом столе, где присутствовал начальник Дирекции железнодорожных вокзалов Георгий Геворкян. Он ответил на наши вопросы и рассказал, в каком ключе будет развиваться дирекция. Кадровый резерв – это большое преимущество для молодого сотрудника.

тивного депо Северобайкальск: – Кадровый резерв необходим на все позиции в компании, в том числе исполнительские. Не всегда компания может взять готового специалиста с улицы. Работа с кадровым резервом с помощью организации стажировок позволяет передать опыт от зрелых специалистов молодым. Лично меня нахождение в кадровом резерве мотивирует к самосовершенствованию и желанию быть лучшим в своём деле, быть более конкурентоспособным. Оно даёт не только внутреннюю мотивацию, но и реальное развитие на



## Работа с людьми

Как обезопасить коллектив от «токсичных» сотрудников

**Ка**ждый человек хотя бы раз в жизни сталкивался с «токсичным» коллегой. По данным исследования Гарвардской бизнес-школы, такие работники наносят огромный вред рабочему процессу. Из-за них большинство сотрудников начинают хуже работать, а некоторые (около 12%) даже увольняются. «Пульт управления» побеседовал с клиническим психологом Олегом Долгицким о том, кто такие «токсичные» сотрудники и как лучше общаться с такими людьми.

– Кто такие «токсичные» сотрудники?

– Для начала хотел бы пояснить смысл термина «токсичность». Сейчас этим словом стало модно заменять старое понятие «авторитаризм». Сам авторитаризм – это социальная установка или черта личности, характеризующаяся уверенностью в том, что в обществе должна существовать строгая и безусловная преданность правителю, беспрекословное подчинение людей авторитетам и властям.

«Токсичные» сотрудники, или авторитарные личности, доверяют только авторитетам и при этом в своём поведении агрессивны и злопамятны. Немецкий социолог, психолог и философ Эрих Фромм в своих работах дал хорошее определение таким людям: это представители «массового общества», которых отличают такие черты, как консерватизм, жажда власти, ненависть к представителям других этнических групп, конформизм, догматическо-примитивные стереотипы мышления. Согласно Фромму, человек авторитарного склада испытывает фрустрацию, беспокойство и разочарование от обременительной свободы и чувства одиночества, что обостряет в нём жажду власти, ведёт к идентификации себя с авторитетом группы,

более глубокие исследования, которыми мы сейчас занимаемся, показывают, что «токсики» – это люди с недоразвитым мотивационно-потребностным компонентом личности. Человек развивается в двух плоскостях, и одна из них – мотивационная. Она связана с тем, на что человек ориентируется в своей деятельности. Например, у ребёнка до трёх до семи лет ведущей потребностью мотивационной деятельности будет игра. А мотивационным компонентом ребёнка в возрасте от 12 до 14 лет является интимно-личностное общение. «Токсичных» сотрудников корректно определять как людей, у которых уровень мотивационной потребности остался на уровне трёх – семи лет. У них не активизируется навык взаимодействия с противоположным полом и не формируется навык взаимодействия со своими

**Проблема «токсичных» людей в том, что они не видят цели. Они не понимают, зачем многие процессы, и не вникают в них**

сверстниками. Они также продолжают находиться на стадии игры. Для них всё вокруг – игра. При этом у таких людей есть образование и профессиональная сфера деятельности.

Чтобы они начали слушаться, на них, как на ребёнка, достаточно крикнуть или наказать, то есть с ними надо вести себя как взрослый. А к сотрудникам, которые находятся рангом ниже, они начинают проявлять своё «токсичное» поведение. Те, кто ниже по статусу, просто не могут дать им отпор.

– Как проявляется «токсичность»?

– Самый выраженный признак, как говорят в народе, это когда человек – энергетический вампир.

При общении с «токсичными» людьми у многих возникает ощущение, что из них высосали все силы. Это связано с тем, что общение с «токсичным» человеком само по себе напрягает, в том числе потому, что такой человек иррациональный, он себя не контролирует.

У него мотивационный компонент игровой. Он не фиксирует внимание, не может видеть смыслы событий и вещей. Он по-настоящему не может справиться с такими задачами, потому что, как ребёнок, постоянно переключается то на одно, то на другое. Сейчас в науке и массовой культуре появилось мнение о клиповом мышлении и восприятии – это про то, что внимание у людей удерживается только три секунды. У «токсичных» людей именно так.

Стоит отметить, что из-за этого «токсичные» люди между собой за-

частую не могут долго общаться. Они попросту устают друг от друга. Либо, наоборот, они выглядят как очень хорошие друзья, много общаются и взаимодействуют, но от этого нет совершенно никакого толку.

При этом среди «токсичных» личностей появляется круг людей, которые не просто являются истеричками и нарциссами, у них проявляются тенденции к некрофилии, выражающиеся в стремлении к наблюдению за умиранием, разложением и гнилостью. У здорового человека биофилия – тяга к жизни. Она проявляется в том, что обычного человека тянет на природу, погреться на солнце или посидеть у воды, хочется гулять в



Олег Долгицкий,  
клинический психолог

Личный архив



парке или завести домашнее животное. А «токсичных» людей тянет ко всему смертельному или увядающему, иногда это выражается в выраженном технооптимизме и превознесении техники. Чаще всего у них в доме нет ремонта, а в кабинетах бардак. Иногда «токсичные» люди уходят совсем в противоположную сторону и становятся педантами. У них дома должна быть идеальная чистота, одежда тщательно выглажена, всё должно висеть ровно. Такой педантизм тоже является ярким признаком «токсичности». Когда такие люди начинают следить за порядком у других людей просто ради порядка, это тоже является ярчайшим признаком этой стороны их личности.

**– Похоже, что единства в их рядах нет?**

– По структуре личности все люди разные. У каждого свой жизненный и духовный опыт, и в этой связи особой типологизации выделить не получится. Корректнее всего обратить внимание на их девиантное поведение, которое выделял социолог Роберт Мертон.

Он определял поведение человека по наличию цели и операционально-технических средств. Проблема «токсичных» людей в том, что они не

видят цели. Они не понимают, зачем многие процессы, и не вникают в них. Из-за того что у них отсутствует цель, а имеются только средства, эти люди превращаются в ритуалистов. Для них становится важно соблюдать определённые ритуалы. Например, это типичные чиновники, которые перекладывает бумажки с одного края стола на другой без какого-либо смысла.

Есть ещё самая крайняя форма, когда у человека отсутствуют и цель, и средства. Отсутствие обоих компонентов чаще всего провоцирует вредные привычки и суицид. У таких людей чаще всего присутствуют в анамнезе запои, частое употребление психоактивных и наркотических веществ.

**– Есть ли примеры поведения, которые не распознаются окружающими как «токсичные»?**

– Да, конечно. Самым первым таким примером являются люди, которые очень любят вступать в споры по любому поводу и без него. Разумеется, все мы периодически вступаем в полемику, но если для здорового человека спор имеет значение как средство поиска истины, то для «токсичного» человека это повод напрячь

своего собеседника. То есть спор ведётся ради самого спора, в результате чего уставший оппонент признаётся проигравшим, но ещё и оказывается замученным.

В этом контексте проявляется садистский компонент «токсичного» человека. Сейчас таких людей принято называть троллями, даже выдают лавры их таланту. На самом деле они своей болтовнёй вносят разлад в коллектив, изнуряют сотрудников с помощью софистики, тратя силы и время всех окружающих.

Другая группа людей – это сплетники. Подобно постоянно спорящим людям, они погружены в обсуждение жизни других людей и её обесцениванию с целью возвыситься над окружающими. Здесь уже проявляется желание контролировать происходящие вокруг процессы. В случае непредвиденной или непредсказуемой ситуации авторитарные личности буквально начинают терять себя самих. Для них очень важно контролировать мир вокруг, а сплетни являются для этого идеальным средством, так как они дают ощущение контроля жизни окружающих. Нередко они запускают свои собственные сплетни, чтобы превознести себя или унижить кого-либо. Всё это даёт ощущение власти, которая несколько не иллюзорна, а вполне конкретна. Нередки случаи, когда сплетни в коллективе могут стать поводом для увольнения сотрудника. Опять же важно отметить, что все люди немного сплетничают и это нормально. Это часть социального взаимодействия, но когда какой-либо человек погружён исключительно в сплетни и не занимается собственной жизнью, к нему возникает огромное количество вопросов.

Нытики являются особой кастой среди «токсичных» личностей. Это люди с выраженным мазохистическим компонентом личности. Опять же ныть – это нормально, все люди иногда хотя бы поплакаться в жилетку или рассказать о своих проблемах

окружающим. Однако есть отдельная группа людей, которые практически всё своё свободное время ноют, рассказывают окружающим о своих проблемах. При этом, если рассматривать их жизнь объективно, там всё может быть не только нормально, но и даже очень хорошо, порой даже лучше, чем у окружающих. Такой человек постоянно своим нытьём заставляет окружающих себя поддерживать. Либо, наоборот, ждёт, что на него будут кричать, тыкая в его слабость и бессилие, от чего этот человек также получает мазохистское удовольствие. Советы по поводу того, как исправить свою жизнь или отношение к ней, он, разумеется, не берёт во внимание.

Например, в своём нытье он может утверждать, что страстно желает съехать в другой город, подальше от своих родителей, однако в результате берёт квартиру в ипотеку на 20 лет недалеко от дома своей мамы, несмотря на просьбы окружающих этого не делать.

Такие люди лишь отнимают силы и время у сотрудников, провоцируя их на то, чтобы постоянно себя выслушивать и поддерживать. Их коллеги в результате чувствуют себя после таких психотерапевтических сеансов как выжатый лимон и попросту не способны продолжать работать дальше.

**– Что делать руководителю и остальным сотрудникам, если в коллективе есть «токсичный» человек?**

– Таких людей никогда не надо ставить на руководящие должности: они создадут невыносимую атмосферу на предприятии, увеличат текучку кадров или пустят всё на самотёк. К сожалению, такие люди не воспринимают равноправные отношения. В плане личного общения и взаимодействия сотрудникам лучше всего не вникать в то, что они говорят, потому что в этом обычно нет смысла.

Но стоит отметить, что такие люди чаще всего бывают неплохими друзьями. Они весёлые, с ними можно



**«Токсичных» людей никогда не надо ставить на руководящие должности: они создадут невыносимую атмосферу на предприятии, увеличат текучку кадров или пустят всё на самотёк**

гулять или поиграть во что-то, как с ребёнком, но в плане продуктивной деятельности во взаимодействии с ними нет смысла. Доверять им глобальные проекты, требующие завершения, я бы не стал.

**– Можно ли исправить личностные особенности таких сотрудников?**

– Менять таких людей очень сложно, но возможно. С точки зрения психологии развития уместно говорить, что такие люди инфантильны. А работа с инфантильностью заключается в том, чтобы преодолевать те этапы раннего развития человека, которые им не были пройдены. Задача психолога – сформировать у такого человека мораль.

Если предприятие имеет ресурсы для такой работы с сотрудником, есть смысл этим заняться. Ведь среди «токсичных» личностей есть уникальные профессионалы, которые могут выбиваться из рабочего процесса, но при этом выполняют свои обязанности очень хорошо.

Если такому человеку поработать с психологом, то через несколько лет он пойдёт на поправку. Но чаще всего предприятия это невыгодно, потому что слишком дорого. Авторитарный стиль управления помогает руководителю справляться с такими сотрудниками, если они занимают рядовую должность.

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА

# Охрана труда»



123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

## В активном поиске

Охрана труда требует от работодателей новых решений

**Ш**о оценке Международной организации труда, совокупные потери экономик стран Европы и США от травм и профессиональных заболеваний работников в последние годы превышают 2,6 млрд евро. Поэтому вопросы охраны труда выходят на первый план для большинства компаний. ОАО «РЖД» как самый крупный работодатель России на постоянной основе улучшает условия труда, а также ищет новые формы для формирования у сотрудников культуры ответственного поведения.

**Техника безопасности**  
Задача ОАО «РЖД» – создать для каждого железнодорожника безопасные условия труда. Для этого компания закупает современные сертифицированные средства индивидуальной защиты и инструменты труда, спецодежду, внедряет новое оборудование, чтобы вывести работников из опасных зон на производстве, а также организует обучение.

Благодаря системной работе последние шесть лет в компании снижается уровень травматизма. Как сообщил на заседании круглого стола в Роспрофжеле 19 мая начальник Департамента экологии охраны труда и промышленной безопасности ОАО «РЖД» Андрей Лисицын, количество несчастных случаев на производстве в подразделениях ОАО «РЖД» в 2020 году снизилось на 22% по сравнению с 2019 годом. Стало меньше травм со смертельным исходом, тяжёлых случаев стало на 5% меньше. Как подчёркивают в ЦБТ, основные причины происшествий – это воздействие электрического тока, наезд подвижного состава и падение с высоты. По результатам тщательного разбора каждого случая в ЦБТ пришли к выводу, что в основе всех несчастных случаев лежат причины организационного характера – неудовлетво-

рительная организация и контроль за производством работ, нарушение технологического процесса, трудовой и производственной дисциплины. Проще говоря – человеческий фактор. По словам Андрея Лисицына, для решения этой проблемы в ОАО «РЖД» уже внедрена автоматизированная системам КСОТ-П, которая позволяет в режиме реального времени мониторить фактическую ситуацию на рабочих местах в сфере охраны труда, выявлять нарушения и отслеживать реакцию на них и время устранения. КСОТ-П предполагает трёхуровневую систему контроля ответственными лицами: ежедневную, ежемесячную и ежеквартальную.

по его устранению был значительный временной интервал – в среднем два часа. Сейчас на это уходит до тридцати минут. «Использование приложения позволяет уйти и от избыточной бумажной работы», – добавляет главный технический инспектор дорпрофжеле на Приволжской дороге Алексей Головешкин. На Октябрьской железной дороге завершается тестирование системы «Умные руки». Надев очки или шлем, работник видит перед глазами меню и с помощью кнопок на дужке очков или пульта может выбрать необходимую для работы информацию (схемы реле, инструкции

**Последние шесть лет в компании снижается уровень травматизма. Количество несчастных случаев на производстве в подразделениях ОАО «РЖД» в 2020 году снизилось на 22% по сравнению с 2019 годом**

**Технологии идут на помощь**  
Для минимизации числа нарушений в сфере охраны труда и, как следствие, травматизма в РЖД постоянно ищут инновационные решения. Например, на Приволжской железной дороге ревизорами по безопасности и общественными инспекторами по безопасности тестируется приложение «Мобильный общественный инспектор», которое позволяет фиксировать нарушения посредством фото или видео на производстве, передавать сообщение о них ответственному лицу и в режиме реального времени отслеживать их устранение. При традиционном (бумажном) подходе между поступлением от инспектора информации об обнаруженном несоответствии до начала работ

и т.п.) на дисплее. При этом устройство служит также средством связи – в нём предусмотрен слот для сим-карты, это позволяет обмениваться информацией с оператором автоматизированного рабочего места через сеть VipNet. При этом встроенная в очки видеочамера в режиме реального времени передаёт оператору и на сервер изображение того, что видит работник. В случае возникновения каких-либо сложностей в процессе работы или при возникновении опасности для жизни и здоровья сотрудника оператор может отправить эти данные руководителю работ. Например, очки помогают энергетикам во время работы в районах контактной сети, а шлем защищает работника от поражения током при работе на тяговых подстанциях.

# Охрана труда»



АЛЕКСАНДР ЛЯВРОВ / ИД «ГУДОК»



МАРИЯ ТРОШИНА

Напомним, в конце прошлого года в ОАО «РЖД» был объявлен открытый запрос на поиск новых технологий для контроля безопасности и охраны труда при проведении работ на сети железных дорог. Компании нужны решения, которые позволят в автоматическом режиме выявлять состояние работника, его положение в пространстве и нахождение в опасных зонах, распознавать нарушения при производстве, а также проводить проверку количественного состава бригады, наличия у работников всех необходимых средств индивидуальной защиты, следить за правильной подготовкой рабочего места.

Сейчас приём заявок уже завершён, и в компании идут экспертные процедуры по оценке поданных предложений.

## Быть в форме

В ОАО «РЖД» проводится постоянная работа по модернизации коллекций спецодежды, а также разработка новых видов рабочей одежды исходя из меняющейся нормативной базы, а также пожеланий самих железнодорожников.

В конструкции спецодежды, произведённой по техническим условиям (ТУ), утверждённым в 2021 году, реализованы новейшие решения.

Так, предусмотрены элементы для обеспечения воздухообмена в подо-

дёжном пространстве как в зимних, так и в летних комплектах; элементы для регулировки объёма изделий по талии и до середины бедра; элементы для усиления узлов в местах застёгивания одежды. К материалам (ткани, утеплители, фурнитура) в ТУ предъявлены более жёсткие и чёткие требования, которые позволяют максимально обеспечить качество спецодежды.

«Мы провели большую работу. Разработаны новые коллекции спецодежды и обуви. Это совершенно новая спецодежда по качеству и материалу, по удобству и надёжности», – подчёркивает Андрей Лисицын.

Замена старых комплектов на новые будет производиться плановым порядком, по мере износа используемых. Поставка обновлённых моделей начнётся с IV квартала этого года. Спецодежда, выданная работникам ранее, может использоваться до момента окончания срока её носки.

В этом году поступила и новая сигнальная спецодежда повышенной видимости «РЖД-сигнал», разделяющаяся на три класса повышенной видимости.

## Подогреть интерес

Советник генерального директора ВНИИ труда Минтруда России Игорь Цирин отмечает, что сейчас

во всём мире наблюдается тенденция повышения роли работодателя в формировании у сотрудников культуры ответственного отношения к труду.

«Даже если человек обладает всеми знаниями и умениями, но при этом не сформировал личного отношения к вопросам своей безопасности и безопасности других, то все попытки управления персоналом в этой области становятся бессмысленными», – подчёркивает эксперт.

По данным международной исследовательской компании GALLUP, в компаниях с высокой вовлечённостью сотрудников в охрану труда на 22% выше прибыль и на 21% выше продуктивность, чем в компаниях с низкой заинтересованностью работников этим вопросом. При этом внимание к культуре безопасности снижает на 25% текучесть кадров на предприятии и на 37% снижает число прогулов, следует из данных GALLUP.

«С 2009 года мы смогли почти в два раза снизить травматизм и сейчас вышли на плато», – рассказал начальник отдела охраны труда, промышленной пожарной безопасности «РУСАЛа» Александр Чеботкевич. – Дальнейшего снижения показателей не происходит, так как основной причиной создания опасных условий труда и происшествий являются опасные действия работников, поэтому

мы ищем новые формы работы с нашими сотрудниками».

Для повышения вовлечённости сотрудников в «РУСАЛе» разработали обучающие курсы, которые проходят абсолютно все сотрудники – от топ-менеджмента до рабочих. Также создана автоматизированная система сбора информации, куда может внести данные о нарушении любой сотрудник.

«Применение новых технологий и техники – это половина успеха, – соглашается Андрей Лисицын. – Человеческий фактор зачастую играет ключевую роль в обеспечении безопасности, причём как со стороны руководителей, так и сотрудников. Поэтому в РЖД активно работают над повышением вовлечённости сотрудников в вопросы охраны труда и безопасности и их обучением».

Например, в Системе дистанционного обучения РЖД созданы виртуальные классы по охране труда для различных хозяйств. Там же содержится электронная библиотека, где размещена вся нормативная документация по охране труда и разъяснения к ней.

Внедрён на сети и относительно новый вид обучения – оценочная сессия. В сессиях, как правило, уча-

## В системе дистанционного обучения РЖД созданы виртуальные классы по охране труда для различных хозяйств. Там же есть электронная библиотека, где размещена вся нормативная документация

ствуют руководители среднего звена. Там разбираются задачи и решаются вопросы, связанные с безопасностью труда. Железнодорожники учатся выходить из сложных ситуаций, взаимодействовать друг с другом.

Кроме этого, предприятия оснащаются тренажёрами виртуальной реальности (VR). Программой тренировки на VR-тренажёре предусмотрено два блока: обучающее занятие продолжительностью 45 минут, во время которого работник может пользоваться подсказками и комментариями, и контрольное занятие (тот же академический час), где обучающийся демонстрирует свои умения и навыки. Во время занятий железнодорожники

отрабатывают в том числе действия при возникновении нештатных и экстренных ситуаций, по оказанию первой помощи пострадавшим.

По оценке экспертов, виртуальные тренировки могут на 30% сократить производственные затраты и уменьшить количество ошибок работников и простоев оборудования.

«Цифры говорят, что на каждый доллар, вложенный в безопасность, компания получает фактически два. Поэтому предприятия всё больше начинают инвестировать в охрану труда», – добавляет руководитель отдела по охране труда IKEA Россия Виктор Смольский.

Виталий Маслюк

## СПРАВКА

ОАО «РЖД» – одна из первых российских компаний, которая ещё в 2018 году присоединилась к международному движению Vision Zero (концепция «нулевого травматизма») Международной ассоциации социального обеспечения. Основная идея концепции Vision Zero заключается в том, что у всех несчастных случаев на производстве и профзаболеваний есть причина, а значит, их можно предотвратить. Приоритетом концепции «нулевого травматизма» является повышение безопасности, гигиены труда, условий труда

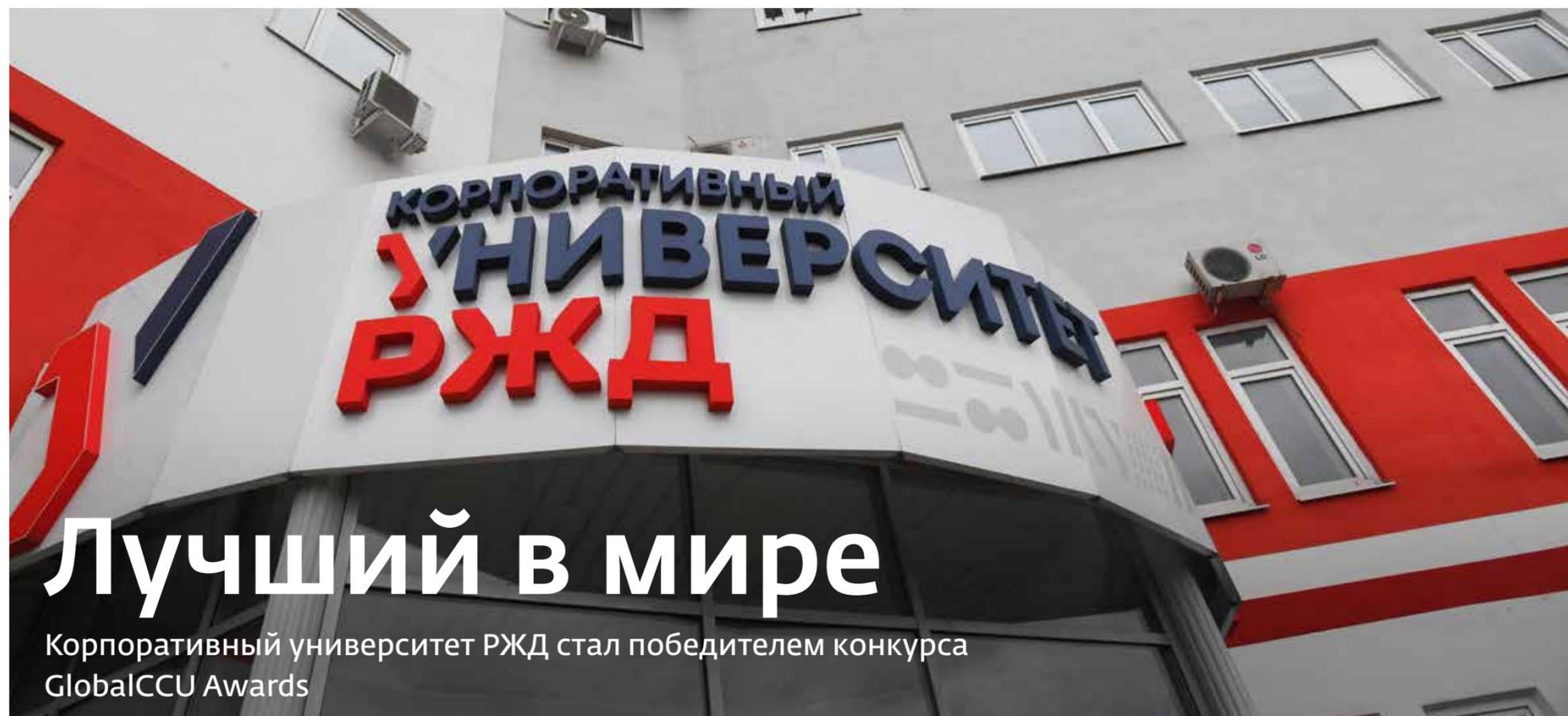
и общих условий работы в контексте их соответствующих миссий, стратегий, компетенций и ресурсов. Документ предлагает семь «золотых» правил, реализация которых будет содействовать работодателю в достижении «нуля». Среди них выявление угрозы – контроль за рисками, обеспечение безопасности и гигиены на рабочих местах при работе со станками и оборудованием, повышение квалификации и мотивации сотрудников. В 2020 году в ОАО «РЖД» перешли на обновлённую «Политику в области охраны

труда и окружающей среды, промышленной и пожарной безопасности». Документ провозглашает безусловным приоритетом защиту человека и природы. В новой редакции документа никакие соображения экономического, технического или какого-либо другого характера не могут быть приняты во внимание, если они противоречат требованиям по обеспечению безопасности железнодорожников. При этом все подразделения холдинга должны быть ориентированы на достижение трёх целей – это обеспечение безопасных условий труда, защита

жизни и здоровья работников и населения, минимизация негативного воздействия на окружающую среду. Напомним, что за последние пять лет на 3% снижено количество рабочих мест с вредными условиями труда. На 22% уменьшилось в 2020 году количество выявленных профзаболеваний. В этом году, как уже рассказывал «Пульте управления» (№ 65 от 30.04.2021), ОАО «РЖД» стало участником пилотного проекта Минздрава и Минтранса России по профилактике профессиональных заболеваний.



123RF/LEGION-MEDIA



АЛЕКСАНДР СВАВЕРКИН/ИД. ГЛУДОК

## Лучший в мире

Корпоративный университет РЖД стал победителем конкурса GlobalCCU Awards

**В**семирный совет корпоративных университетов (Global Council of Corporate Universities – GlobalCCU) подвёл итоги двухлетней работы, назвав победителей международного конкурса в сфере корпоративного обучения. Высшую награду получил Корпоративный университет РЖД, признанный жюри лучшим корпоративным университетом мира.

Конкурс GlobalCCU Awards Всемирный совет корпоративных университетов проводит раз в два года. Жюри

выбирает лучшие корпоративные образовательные организации, достигшие значительных результатов в своей работе.

5 мая 2021 года в онлайн-формате были объявлены призёры и победители в пяти номинациях. В самой престижной номинации – «Лучший корпоративный университет мира» (Best Overall Corporate University) – победителем признан Корпоративный университет РЖД. Этой награды он удостоен за «исключительные достижения, создающие стратегические ценности для людей, бизнеса и общества».

Бороться за победу в этой номинации мог только тот университет, который представил свои проекты в каждую из

номинаций конкурса. Международные эксперты оценивали учреждения образования по таким критериям, как создание ценности для бизнеса в условиях неопределённости, технологии развития корпоративной культуры компании, корпоративная социальная ответственность, управление брендом и долгосрочным развитием.

К масштабному событию участники готовились заранее, аккумулируя знания и достижения последних лет. Так, Корпоративный университет РЖД представил на конкурс результаты совместной работы с Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» – это целый комплекс проектов, направленных на развитие

человеческого капитала и реализацию стратегических целей компании через обучение персонала.

Высокую оценку жюри получили учебные программы в области цифровой трансформации компании «Российские железные дороги», новые форматы открытого обучения, международные образовательные проекты, а также выстроенная система развития кадрового резерва.

Глава Всемирного совета корпоративных университетов Анник Рено-Кулон отметила не только уровень представленных проектов, но и «мастерство, смелость, разумность, потрясающее отношение к времени и пространству».

## Высокую оценку жюри получили учебные программы в области цифровой трансформации компании «Российские железные дороги», новые форматы открытого обучения, международные образовательные проекты

«В моём понимании это выдающиеся качества», – добавила она.

Ещё на этапе создания университета в 2010 году руководством ОАО «РЖД» была поставлена амбициозная цель – стать лучшим корпоративным университетом мира.

«За 10 лет произошли мощные изменения в мировой экономике и бизнесе, при этом ценность университета и его роль в реализации стратегии компании постоянно растут, – подчеркнул заместитель генерального директора ОАО «РЖД», председатель правления Корпоративного университета РЖД Дмитрий Шаханов. – Я от души поздравляю команду университета с этой заслуженной победой. Ещё на старте мы поставили перед собой высокую планку, и то, что изначально казалось слишком смелым, сегодня стало реальностью. Главное теперь – не останавливаться на достигнутом, сохранять темпы развития, ведь компания ставит перед университетом всё более важные и ответственные задачи».

Кстати, за всю историю конкурса университет, представляющий транспортную отрасль, впервые одержал победу в этой номинации. «Мы придерживаемся принципа «Чему учим, так и работаем сами». Транслируя нашим слушателям ценности взаимного доверия, творческого отношения к делу, инновационного взгляда на мир, мы стараемся использовать эти подходы и в нашей каждодневной работе и убеждаемся, что именно такая атмосфера в коллективе позволяет достигать новых вершин, – отметил директор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин. – Я сердечно благодарю главу GlobalCCU Анник Рено-Кулон за высокую оценку нашей деятельности. Эта победа – победа всего холдинга «Российские железные дороги», HR-блока компании, каждого слушателя и выпускника Корпоративного университета, руководителей дирекций, железных дорог, дочерних компаний и, конечно, нашей дружной команды».

Юлия Антик

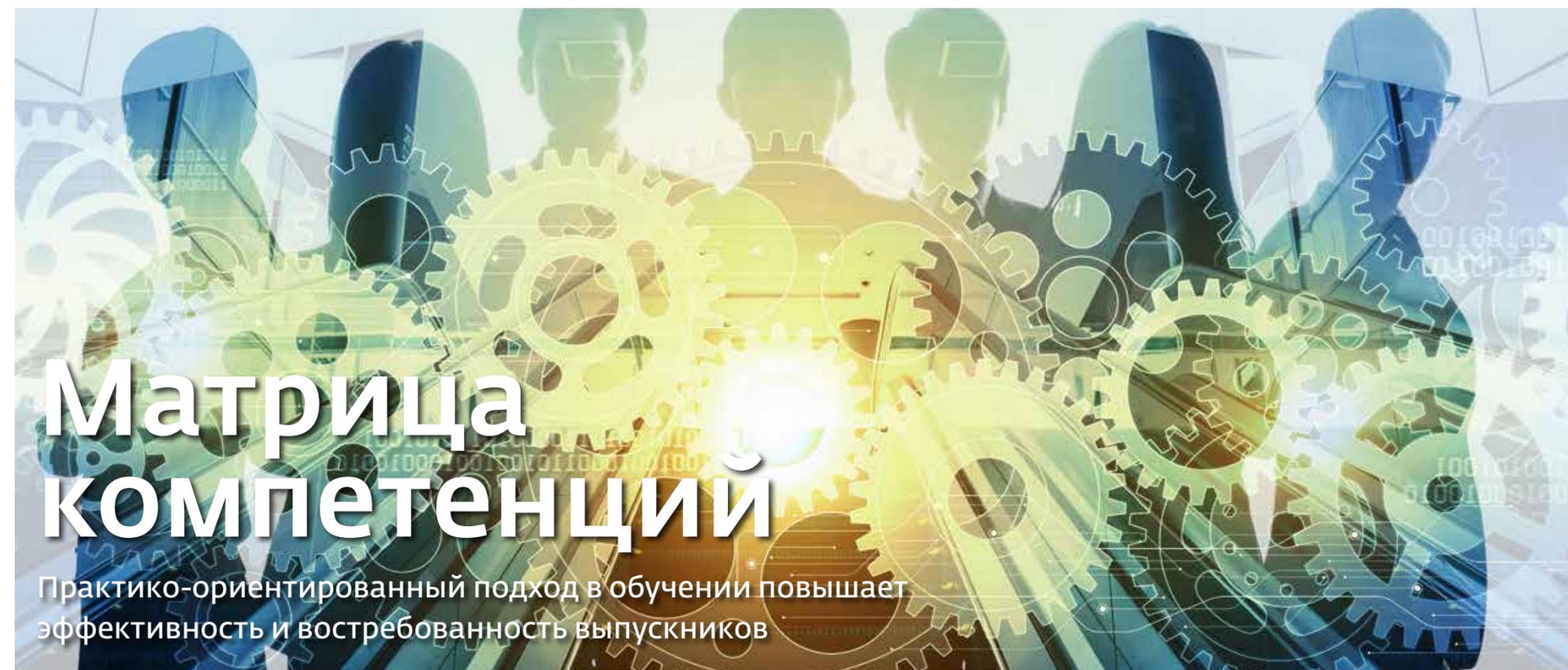
### СПРАВКА

Глобальный совет корпоративных университетов (Global Council of Corporate Universities – GlobalCCU) объединяет профессионалов корпоративного обучения по всему миру. В настоящее время в состав GlobalCCU входят более 200 университетов из 50 стран. Организацию возглавляет Анник Рено-Кулон. В числе основных задач GlobalCCU – дать возможность руководителям корпоративных университетов обмениваться опытом, предоставить им быстрый доступ к лучшим и наиболее инновационным практикам и помочь им развивать новые модели обучения, образовательные проекты.

Елена Панюшкина,  
начальник Управления по работе  
с филиалами Петербургского  
государственного университета  
путей сообщения Императора  
Александра I (ПГУПС),  
к.э.н., доцент



Личный архив



## Матрица компетенций

Практико-ориентированный подход в обучении повышает эффективность и востребованность выпускников

**С**овременный рынок труда претерпевает структурные изменения, реагируя на новый формат заказа на специалистов среднего звена. Решая проблемы, связанные с «демографической зимой», государство готово пересмотреть сроки подготовки специалистов среднего звена в сторону уменьшения, реагируя на потребности работодателей. Образовательная среда уже сегодня должна соответствовать критериям скорости, качества, обновления содержания и вариативности компетенций для обеспечения конкурентоспособности своих выпускников, создавая различ-

ные модели практико-ориентированного подхода при подготовке специалистов среднего звена.

Одной из основных моделей практико-ориентированного подхода, реализуемых в филиальной сети Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС), является организация целевого обучения. Согласно заключённым договорам и утверждённым программам, разработанным совместно с ОАО «РЖД», ПГУПС ежегодно выпускает около 20% от общего числа студентов-целевиков.

К выпуску данная категория студентов имеет за плечами практическую подготовку, организованную в рамках договоров на предприятиях ОАО

«РЖД», знакома с новациями отрасли и основами корпоративной культуры. Их готовность к выполнению стартапов, освоению грантов на разработку реальных тем выпускных квалификационных работ структурных подразделений железной дороги достигает максимального уровня.

Идея реализации стартапов в таком формате появилась на стыке интересов государства и бизнес-партнёров. Это квазиактивы в виде человеческого капитала, а именно: востребованные компетенции, играющие существенную роль в получении экономических выгод, и практические навыки, формирующиеся в условиях моделирования реальных производственных условий на учебных полигонах. Результаты защиты выполнен-

ного дипломного проекта чаще всего соответствуют ожиданиям партнёра-работодателя.

В 2021 году компания «РЖД» предложила студентам, обучающимся по образовательным программам среднего профессионального образования, гранты на разработку стартапов. Студенты ПГУПС получили 12 таких грантов, размер каждого – 64 400 руб. Материальная мотивация предусмотрена не только для выпускника, но и для руководителя выпускной квалификационной работы, а также для куратора в случае защиты грантополучателем дипломного проекта на оценку «отлично».

Защита дипломных проектов – стартапов – состоится этим летом на заседании государственной экзамена-

ционной комиссии в открытой форме с максимальным приглашением работодателей. Её успешное проведение позволит выпускникам реализовать идеи собственного бизнес-проекта при дальнейшем трудоустройстве.

Другой моделью практико-ориентированного подхода, применяемого в филиальной сети ПГУПС, является организация подготовки в рамках компетентностной матрицы, реализуемой через формат демонстрационного экзамена по стандартам WorldSkills Russia. Выстроить эту модель помогло долгосрочное партнёрство с ОАО «РЖД».

В разгар пандемии компания направила в филиалы вуза (расположенные в Брянске, Великих Луках, Орле, Петро-

Полученные тренажёры позволяют моделировать поездную ситуацию и дают возможность имитировать реально действующие рабочие места, что отвечает стандартам WorldSkills Russia по компетенциям «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте», «Управление локомотивом», «Экспедирование грузов».

Участвуя в оценочных процедурах, работодатели выражают потребность в усилении конкретных акцентов при формировании определённых навыков специалистов среднего звена. Образовательная организация, воспринимая обновлённые запросы, актуализирует программы подготовки. По железнодорожным специальностям тематику

*Моделью практико-ориентированного подхода является организация подготовки в рамках компетентностной матрицы, реализуемой через формат демонстрационного экзамена*

заводске, Калининграде и Ярославле) тренажёры, представляющие собой программный комплекс для отработки обучающимися необходимых практических навыков. Данный комплекс представлен в виде динамической модели как виртуального железнодорожного полигона, так и реально действующих на сети железных дорог станций, а также включает рабочие места дежурных по железнодорожной станции с сенсорным управлением. В программный комплекс входят автоматизированная обучающая система АОС-Д (АОС-ДМ) и имитационный тренажёр ДСП/ДНЦ, который предназначен для обучения, отработки навыков и проверки знаний как оперативного персонала хозяйства перевозок ОАО «РЖД», так и студентов.

дипломных проектов утверждают руководители структурных подразделений ОАО «РЖД». Поэтому, набрав матрицу востребованных компетенций, весь выпуск готов к стартапам и последующей их реализации.

В настоящее время железнодорожных компетенций, реализуемых в формате демонстрационного экзамена по стандартам WorldSkills Russia, пока недостаточно. Существующая потребность позволит нашим выпускникам в ближайшей перспективе взяться за их разработку в формате выполнения дипломного проекта – стартапа по заявке холдинга «РЖД». Благодаря совместным усилиям компании и вуза удастся достичь максимальной результативности поставленных целей. **ПУБЛИКАЦИЯ**

## Наращивать потенциал

В ЦДРП разработан план развития компетенций руководителей

**Ц**ентральная дирекция по ремонту пути ОАО «РЖД» (ЦДРП) в этом году разработала и запустила Комплексный план развития профессиональных и корпоративных компетенций руководителей путевых машинных станций. В чём его особенность, «Пульт управления» выяснил у начальника службы управления персоналом Центральной

дирекции по ремонту пути Алексея Русакова.

– Алексей Евгеньевич, расскажите, в чём суть комплексного плана?

– В ЦДРП на постоянной основе ведётся работа для поддержания и развития уровня профессиональных и корпоративных компетенций персонала, соответствующих требованиям профессиональных стандартов и Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Но реалии таковы, что кроме знаний в вопросах текущего

содержания и ремонта железнодорожного пути нашим руководителям всех уровней необходимы знания и навыки в области экономической деятельности путевых и опытных путевых машинных станций.

В первую очередь руководитель должен знать нормативные документы в области финансово-экономического планирования в холдинге «РЖД» (в объёме, необходимом для выполнения должностных обязанностей). Нужно знать способы повышения производительности труда, разбираться

в вопросах нормирования рабочего времени и его учёта при производстве ремонтно-путевых работ, а также основные принципы формирования первичной учётной документации при ремонте железнодорожного пути. У руководителя должны быть сформированы навыки работы с проектно-сметной документацией (по кругу своих задач и функций). Для обеспечения вышеобозначенных знаний в ЦДРП и был разработан Комплексный план развития профессиональных и корпоративных компетенций руководителей путевых и опытных путевых машинных станций.

– Как он будет реализован?

– Реализация плана рассчитана на период до 2025 года и включает в себя несколько этапов. Первый – обучение руководителей среднего звена на базе ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения» по теме «Экономическая деятельность путевых машинных станций дирекций по ремонту пути». Эта программа разработана в этом году, пилотное обучение по ней уже прошли 17 человек из Южно-Уральской, Западно-Сибирской, Красноярской и Восточно-Сибирской дирекций по ремонту пути. Начиная с 2022 года планируем обучить 240 человек по указанной программе во всех дирекциях по ремонту пути.

Второй этап – обучение на базе Корпоративного университета РЖД по программе повышения квалификации «РЕ:актив» (программа развития руководителей функциональных филиалов ОАО «РЖД»). Она направлена на совершенствование управленческих компетенций, формирование предложений по улучшению производственных процессов. Состоит из двух последовательных модулей в период с апреля по декабрь. В рамках обучения предусмотрена групповая проектная работа с итоговой защитой проектов сначала перед руководством нашего филиала, затем уже перед представителями АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД». Для успешной разработки

и реализации проектов улучшений за каждым участником программы будут закреплены наставники-кураторы из числа руководителей ЦДРП, которые помогут довести проект до стадии внедрения. Эта программа уже была реализована в 2020 году, где мы обучили 70 человек. В текущем году также запланировано обучить 70 человек, а до 2025 года – ещё 280 человек. И уже с 2022 года слушателями программы станут те руководители среднего звена, которые прошли первый этап нашего плана.

Третий этап – обучение на базе АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» по программе повышения квалификации «Финансово-экономическая деятельность путевых машинных станций ЦДРП». По сути,

человек. В 2020 году пандемия внесла коррективы в наши планы, пришлось отменить обучение. На текущий год мы запланировали обучить 107 человек. А в целом до 2025 года пройдут обучение ещё 240 человек.

Четвёртый этап плана – обучение на базе АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» по образовательной программе: «I ступень: управление компетенциями». Категория обучаемых: руководители тактического и операционного уровня управления по Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Программа нацелена на развитие персональной эффективности руководителей и формирование управленческого стиля, основанного на сбалансированном сочетании всех корпоративных ком-

**От реализации плана ЦДРП ждёт повышения производительности труда персонала и вовлечённости сотрудников в рабочий процесс, применения полученных знаний на практике**

это «утяжелённый» вариант программы обучения, которая реализуется на базе ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения» по теме «Экономическая деятельность путевых машинных станций дирекций по ремонту пути». В процессе обучения слушатели, а это начальники, главные инженеры, заместители начальников путевых и опытных путевых машинных станций, вновь назначенные или переведённые на указанные должности, развивают профессиональные компетенции в области финансово-экономического сопровождения деятельности структурных подразделений при планировании и проведении капитального ремонта и реконструкции пути. В 2019 году по этой программе прошли обучение свыше 250

петенций. В 2020 году по программе обучено 56 человек. В текущем году пройдут обучение 50 человек.

От реализации плана мы ждём повышения производительности труда персонала и вовлечённости сотрудников в рабочий процесс, применения полученных знаний на практике. Кроме того, выполнения одной из главных задач кадрового блока – обеспечения соответствия квалификации работников меняющимся условиям профессиональной деятельности.

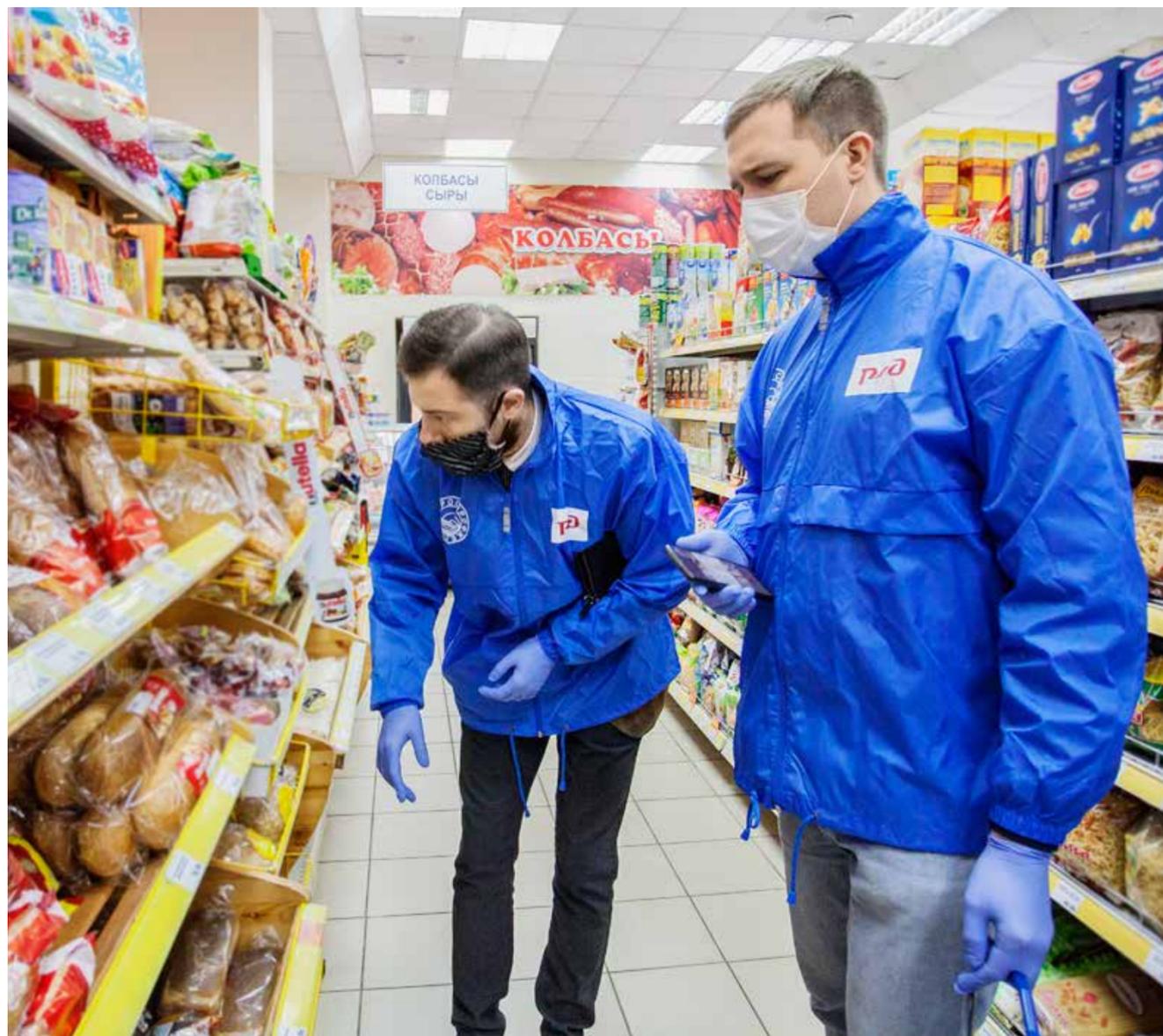
Наша цель – обеспечение кадрового резерва с наличием не менее трёх кандидатов с оценкой 1,3 балла и более для замещения должностей номенклатуры начальника Центральной дирекции по ремонту пути.

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА



АЛЕКСЕЙ РУСАКОВ,  
НАЧАЛЬНИК СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРАЛЬНОЙ  
ДИРЕКЦИИ ПО РЕМОНТУ ПУТИ

ЛИЧНЫЙ АРХИВ



ОКСАНА ЗЫКОВА/РЖД

## Школа добрых дел

Каким навыкам обучают корпоративных добровольцев

**Р**азвитие корпоративного волонтерства и увеличение числа работников, вовлеченных в волонтерскую деятельность, объявлены целями сразу нескольких основополагающих документов ОАО «РЖД»: Программы развития человеческого капитала на период до 2025 года, целевых программ «Молодёжь ОАО «РЖД» и «Ветераны ОАО «РЖД» на 2021–2025 годы.

Для любой компании в развитии добровольческого движения есть много плюсов. Волонтерство позволяет развивать в сотрудниках ответственность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, критическое мышление, управление временем и финансами. Участие в благотворительных проектах способствует командообразованию, укреплению корпоративной культуры, профилактике профессионального выгорания. «В компании активно поддерживаются добровольческие инициативы сотрудников, создаются условия для развития добровольчества, выстраивается взаимодействие между волонтерами разных регионов, расширяется сфера их деятельности. Более того, одна из важных составляющих корпоративного волонтерства – это обучение добровольцев, – говорит начальник отдела реализации корпоративных проектов Корпоративного университета РЖД Анастасия Звездина. – Обучение даёт возможность понять систему управления участниками волонтерской акции, своё место в ней, подготовиться к выполнению своих задач, осознать важность и ответственность своей роли, а также познакомиться с волонтерами своего и других полигонов, обменяться опытом».

**Важны знания**  
Корпоративный университет РЖД разработал несколько программ обучения волонтеров. Так, образовательная программа для молодых

добровольцев «Общественная и добровольческая деятельность в ОАО «РЖД» реализуется с 2017 года. Традиционно этот интенсив проходил в начале декабря в очном формате. Ежегодно в Москву съезжались около полусотни добровольцев: лидеры волонтерских отрядов дорог, победители грантовых конкурсов, в течение нескольких дней они проходили различные тренинги, учились, как грамотно разработать социальный проект, как собрать команду, генерировали идеи новых проектов.

В 2020 году из-за пандемии обучение было перенесено в онлайн-формат. Интенсив прошли 100 корпоративных волонтеров со всей сети. В прошлом году в программе обучения акцент был сделан на использовании онлайн-технологий. За три дня участники узнали о социальном

организациями, как правильно презентовать свой социальный проект и какие площадки использовать для его продвижения, а также о том, как справиться с эмоциональным выгоранием.

«Обучение в онлайн-школе является хорошей подготовкой к интенсиву «Общественная и добровольческая деятельность в ОАО «РЖД», – поясняет Анастасия Звездина. – Это отборочный этап программы, где много времени отведено на самостоятельную работу, чтобы все слушатели могли в удобном для себя режиме отработать и усвоить полученные на вебинарах навыки. Самых активных участников мы приглашаем на трёхдневный интенсив, где они совершенствуют свои навыки работы в команде, умение привлекать, удерживать и находить мотивацию

### Обучение даёт возможность понять систему управления участниками волонтерской акции и своё место в ней

проектировании с применением онлайн-инструментов, об основных правилах и принципах добровольческой деятельности, способах дистанционной защиты проекта. Также участники предложили свои идеи социальных проектов и проработали их реализацию.

В августе 2020 года стартовала онлайн-школа для волонтеров холдинга. Обучение продлилось до ноября. Его участниками стали более 400 человек, среди которых были и работники компании, и неработающие пенсионеры. Слушатели узнали основные правила успешной волонтерской деятельности, познакомились с принципами работы добровольцев. Приглашённые эксперты рассказали, как наладить партнёрские отношения с волонтерскими

для каждого волонтера, презентовать свои социальные инициативы».

В середине апреля 2021 года стартовал набор на новый образовательный курс онлайн-школы, который продлится до октября. Первый вебинар состоится 5 июня.

В программе особое внимание будет уделено экологии и научному волонтерству – трендам волонтерской деятельности 2021 года. В рамках онлайн-школы слушатели узнают о том, как грамотно организовать волонтерскую акцию и использовать социальные сети, как сохранить мотивацию в жизни, работе и проектной деятельности, поучаствуют в открытом диалоге с ведущими экспертами общественных организаций и зарубежными коллегами. Самые активные слушатели будут пригла-



ВЛАДИМИР ЛИТВИНОВ/ИД «ЛУДОК»

шены на интенсив «Общественная и добровольческая деятельность в ОАО «РЖД», который по традиции пройдёт в декабре 2021 года.

В конце апреля этого года стартовал и новый просветительский проект общественного движения «Волонтёры культуры» Ассоциации волонтерских центров и Корпоративного университета – «Проводники культуры».

На этапе разработки презентаций и подготовки ко встречам со слушателями участники проекта участвуют в образовательных онлайн-мероприятиях на тему особенности восприятия информации молодой аудиторией, а также совершенствуют свои презентации. Так, на первой образовательной онлайн-сессии для «Проводников культуры», в которой приняли участие 150 волонтеров (среди них были и работники железнодорожных музеев всех 16 полигонов компании), представители движения «Волонтёры культуры» рассказали об основных правилах

подготовки презентации на тему «Культурно-историческое наследие» для молодёжной аудитории – школьников старших классов. У волонтеров была возможность представить презентации по истории своего полигона, получить обратную связь и рекомендации по их доработке.

### «Серебряные» волонтеры помогут молодёжи

Активно вливаются в волонтерское движение и пенсионеры-железнодорожники. Напомним, в компании движение «серебряных» волонтеров зародилось в 2018 году, когда в России проходил чемпионат мира по футболу FIFA. Тогда они работали на вокзалах и помогали с навигацией болельщикам и гостям чемпионата. Так сформировалась команда ветеранов, которым интересно участие в таких проектах, и Благотворительный фонд «Почёт» совместно с ОАО «РЖД» стал развивать это направление.

В начале апреля этого года в рамках реализации целевой программы

«Ветераны ОАО «РЖД» БФ «Почёт» провёл тренинг-марафон «СоцДепо» – обучающий онлайн-курс по социальному проектированию для «серебряных» волонтеров, чтобы они смогли грамотно подготовить свой проект и затем участвовать в различных грантовых конкурсах. Выпускниками тренинговой программы стали 100 пенсионеров-железнодорожников. На протяжении месяца «серебряные» волонтеры ОАО «РЖД» практиковались в создании эффективных социальных проектов, которые бы смогли войти в число победителей на грантовых конкурсах, в том числе корпоративном грантовом конкурсе «Проводники хороших дел».

Наставниками для старшего поколения стали победители Всероссийского конкурса «Молоды душой» – авторы лучших проектов из разных точек страны и региональные эксперты: лидеры некоммерческих организаций (НКО) и победители конкурса Фонда президентских грантов.

Во время тренинга пенсионеры компании учились выявлять и формулировать проблемы выбранной целевой группы, проектировать механизм решения выявленной социальной проблемы, формировать команду проекта, изучали, как правильно просчитать бюджет проекта и привлечь дополнительные ресурсы, как грамотно подготовить заявку на грантовый конкурс. Итогом тренинга стали 35 проработанных проектных идей.

### Дорожные школы добровольцев

На сети дорожными центрами оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики также проводятся образовательные мероприятия для добровольцев – Школы волонтеров. В течение одного или нескольких дней корпоративные волонтеры из разных регионов встречаются с руководством дороги, представителями региональных НКО, обсуждают планы работы, делятся опытом друг с другом.

К примеру, на Куйбышевской железной дороге Школа волонтеров

проходила в начале февраля этого года. В ней приняли участие более 90 волонтеров дороги. «Это было двухдневное мероприятие в онлайн-формате. В первый день добровольцы работали в своих региональных группах. Представители НКО каждого региона знакомили добровольцев со своей деятельностью», – рассказал начальник сектора реализации молодёжной политики Центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Куйбышевской дороги Дмитрий Калязин.

Так, перед добровольцами выступили представители Всероссийского общественного движения «Волонтеры Победы», добровольческого поисково-спасательного отряда «Лиза-Алерт», общественной организации «Общее дело», которая занимается популяризацией здорового образа жизни, укреплением морально-нравственных ценностей в российском обществе.

«В дополнение с волонтерами каждого региона дороги поделились своим опытом местные благотворительные организации. К примеру, добровольцам Самарского региона о своей инициативе – помощи детям и семьям, попавшим в сложную жизненную ситуацию, рассказала координатор работы с нуждающимися семьями Региональной общественной организации волонтеров Самарской области «Домик детства» Анастасия Бабичева, а добровольцам Волго-Камского региона региональные волонтеры рассказали об эко-волонтерстве и об акциях помощи животным, которые проводятся в регионе», – пояснил Дмитрий Калязин.

После презентаций корпоративные добровольцы и представители НКО обсудили, какие совместные акции можно провести. Во второй день перед волонтерами выступили представители Корпоративного университета РЖД, руководства Куйбышевской дороги. «Каждый регион представил свои наработки, были обозначены необходимые ресурсы

для реализации идей. Итогом стала совместная работа над проектами, каждый из которых был внесён в итоговый протокол. Теперь каждый желающий может присоединиться к тем проектам, которые ему ближе», – говорит Дмитрий Калязин.

На Приволжской дороге первая Школа волонтеров прошла 23 марта. В видеоконференции приняли участие более 100 работников дороги – волонтеров со стажем и тех, кто только проявляет интерес к этой деятельности. Перед добровольцами выступили представители Корпоративного университета РЖД, Благотворительного фонда «Почёт». Представители дорожного Совета молодёжи рассказали об акциях, которые регулярно прово-

базе Саратовского ресурсного центра добровольчества будет организовано обучение наших «серебряных» волонтеров. Мы активно работаем в этом направлении с Советом ветеранов нашей дороги. Уже набрана команда пенсионеров, которым интересно участие в волонтерских акциях, – рассказал Михаил Быкало, – а вторая школа для молодых волонтеров планируется во втором полугодии».

На Свердловской дороге провести Школу волонтеров планируют в июле этого года. «На мероприятие мы пригласим самых активных добровольцев нашей дороги, – говорит специалист сектора реализации молодёжной политики Центра оценки, мониторинга персонала и молодёж-

## На сети дорожными центрами оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики проводятся образовательные мероприятия для добровольцев – Школы волонтеров

дят добровольцы ПривЖД: помощь детям-сиротам, пожилым людям. «Мы поняли, что нашими ребятами проделана большая работа по помощи пенсионерам во время пандемии, что необходимо дальше развивать это направление», – рассказал начальник Центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Приволжской дороги Михаил Быкало.

Все участники Школы волонтеров получили сертификаты о её прохождении, а также электронный дайджест «Добровестник ПривЖД», содержащий полезные материалы для волонтеров и интервью с активистами добровольческого движения. «Отмечу, что в ближайшее время на

ной политики Свердловской дороги Дмитрий Лисицын. – В течение нескольких дней они пройдут ряд развивающих мероприятий, направленных на повышение эффективности, развитие различных навыков, необходимых волонтерам: навыки командного взаимодействия, развитие эмоционального интеллекта. Пройдут встречи с представителями руководства дороги». Если позволит эпидемиологическая обстановка, планируется провести это мероприятие в очном формате на базе отдыха «Путеец» и совместить с проведением экологической акции по уборке берега Белоярского водохранилища, которое находится поблизости. **ПУЛЬТ**

Виктория Гаджиева



## Инженеры развития

Российский университет транспорта (МИИТ) начинает готовить специалистов будущего

Олег Покусаев,  
ДИРЕКТОР АКАДЕМИИ «ВЫСШАЯ  
ИНЖЕНЕРНАЯ ШКОЛА»  
РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ТРАНСПОРТА (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Н**а базе Российского университета транспорта (МИИТ) открылась Высшая инженерная школа. Первых слушателей планируется зачислить уже в эту приёмную кампанию. Подготовка будущих кадров будет вестись по перспективным направлениям развития транспорта в формате проектно-ориентированного обучения. О том, как и чему будут обучать «инженеров развития», «Пульту управления» рассказал директор академии Высшая инженерная школа Олег Покусаев.

– В апреле этого года в Высшей инженерной школе Российского университета транспорта (МИИТ) состоялся первый день открытых дверей. Олег Николаевич, для чего университету новое подразделение?

– Высшая инженерная школа – это современная образовательная площадка, предоставляющая сочетание новых образовательных форматов. Они будут реализованы в актуальных предметных областях с опорой на интеграцию в деятельность партнёров и R&D-центров (центров научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. – Ред.) университета на базе новой и современной инфраструктуры.

Актуальность создания Высшей инженерной школы обусловлена технологическими изменениями в транспортной сфере. Деятельность нового подразделения университета будет направлена на содействие в достижении целей реализации указа президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года, программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Для университета это платформа апробации и продвижения образовательных форматов следующего десятилетия.

– Чем обучение в Высшей инженерной школе будет отличаться от обучения в институтах РУТ (МИИТ)?

– В первую очередь спецификой образовательных программ и форматами обучения. Высшая инженерная школа ориентирована на развитие у слушателей знаний и компетенций в сфере транспортных технологий на стыке урбанистики, цифровизации и новых инженерных решений. Образовательные программы направлены на подготовку кадров по перспективным областям развития транспорта. В числе приоритетных направлений

в партнёрской компании и изучение общих развивающих дисциплин.

– Применяется ли подобный формат обучения в других университетах страны?

– Если говорить про сам формат проектно-ориентированного обучения, то в настоящее время он активно развивается в мировой образовательной практике, а также внедряется в деятельность передовых отечественных высших учебных заведений (например, таких, как Высшая школа экономики, Московский политех). Вместе с тем, если рассматривать сочетание такого формата с предметной областью транспортных технологий на стыке урбанистики, цифровизации и новых инженерных решений, можно говорить об определённой уникально-

**Высшая инженерная школа ориентирована на развитие у слушателей знаний и компетенций в сфере транспортных технологий на стыке урбанистики, цифровизации и новых инженерных решений**

– транспортные системы агломераций, информационное моделирование, системы мобильной связи и сетевые технологии, IT-сервисы и технологии обработки данных на транспорте, промышленный и транспортный дизайн.

В основе каждой образовательной программы – проектная деятельность студентов и связанная с ней исследовательская работа.

Конструкция образовательной программы основана на принципе «перевернутого обучения», когда в первый год студент получает именно то, за чем он пришёл в вуз, – базовые знания и навыки по выбранной специальности, а на второй и третий год обучения начинает совмещать работу

сти его реализации в Высшей инженерной школе.

– На кого ориентирована школа, кого вы ждёте в качестве студентов?

– По программам бакалавриата мы ждём подготовленных и увлечённых выпускников школ, которые планируют освоить новые специальности, связанные с развитием транспорта.

На программы магистратуры ждём опытных специалистов, уже имеющих высшее образование. Они должны быть мотивированы к углублённому изучению вопросов цифровизации, инновационных инженерных решений в контексте развития транспортных систем агломераций и проектов развития транспортной отрасли.



– Кто будет преподавать в школе? Приглашены ли специалисты из отрасли?

– Студенты получат возможность встретиться с лучшими в своём деле специалистами. Ведущие преподаватели и практики, а также эксперты ОАО «РЖД» обеспечат актуальность и востребованность знаний, навыков и умений слушателей.

– По каким специальностям и направлениям подготовки будет вестись обучение?

– Высшая инженерная школа реализует семь образовательных программ: три программы бакалавриата и четыре программы магистратуры. На программах бакалавриата, реализуемых в очной форме, можно получить первое высшее образование по нескольким направлениям – «Прикладная информатика» (программа «IT-сервисы и технологии обработки данных на транспорте»), «Инфокоммуникационные технологии и системы связи» (программа «Системы мобильной связи и сетевые технологии на транспорте»), «Наземные

транспортно-технологические комплексы» (программа «Транспортный и промышленный дизайн»).

Так, обучение по направлению «Прикладная информатика» (программа «IT-сервисы и технологии обработки данных на транспорте») предусматривает подготовку аналитиков больших данных – крайне востребованных специалистов на рынке IT-индустрии. Они должны обладать знаниями в области математики, статистики и современных методов обработки больших массивов информации, которые позволят им решать управленческие задачи в различных отраслях экономики.

Обучение по направлению «Инфокоммуникационные технологии и системы связи» (программа «Системы мобильной связи и сетевые технологии на транспорте») направлено на подготовку специалистов, способных к реализации национальной цели развития по обеспечению ускоренного внедрения цифровых технологий, специалистов в области «сквозных» цифровых технологий (технологий

беспроводной связи, промышленного Интернета).

Обучение по направлению «Наземные транспортно-технологические комплексы» (программа «Транспортный и промышленный дизайн») направлено на подготовку специалистов, которые имеют навыки и понимание в конструкции, дизайн-проектировании транспортных средств и промышленных объектов с использованием современных программ и оборудования. Специалисты в этой области создают дизайн-концепты и проекты для отечественных и зарубежных производителей в сферах транспорта и промышленности.

Также у нас есть четыре программы магистратуры – две очные и две заочные. Так, очное обучение по направлению «Прикладная информатика» (программа «Управление цифровыми активами на транспорте») ориентировано на подготовку специалистов в области управления проектами цифровизации на транспорте, реализуемыми на основе сбора и анализа больших данных. Речь, в частности, идёт о «дата стюардах» (Data Steward) – специалистах, ответственных за реализацию политики, стандартов и программ управления большими корпоративными данными.

Обучение по направлению «Наземные транспортно-технологические комплексы» (программа «Транспортная система агломераций») направлено на подготовку специалистов, способных к созданию, сопровождению и реализации проектов в сфере транспорта на уровне агломераций. Диплом магистра по этому направлению позволяет работать в качестве аналитика, руководителя проектов по развитию транспортной инфраструктуры в консалтинговых компаниях, департаментах транспорта и девелоперских компаниях.

Заочное обучение по направлению «Менеджмент» (программа «Управление национальными проектами в транспортной отрасли») направлено на подготовку специалистов,

способных управлять проектами технологического развития, обеспечивать эффективную организацию качественного и своевременного выполнения работ на всех стадиях и этапах жизненного цикла реализации проектов развития транспортной инфраструктуры.

Также реализуется заочная подготовка по направлению «Строительство» (программа «Информационное моделирование объектов транспортной инфраструктуры»). Технология информационного моделирования вбирает в себя сведения об объекте транспортной инфраструктуры и смежных территориях, объединяя их в единую связанную цифровую структуру. Профессиональные компетенции в сфере технологии информационного моделирования являются ключевыми в рамках управления процессами жизненного цикла объекта транспортной инфраструктуры и объектов капитального строительства в целом.

Обучение будет вестись в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

– Кто принимает участие в разработке образовательных программ?

– Разработка программ Высшей инженерной школы осуществляется командами под началом руководителей образовательных программ при участии ведущих специалистов из академической и отраслевой среды.

Состав команд смешанный. Тон задают представители индустрии – именно практики формируют содержание кейсовой и проектной составляющей образовательных программ. Представители академической среды обеспечивают выполнение всех законодательных требований, представляемых к реализации программ высшего образования.

– Какое учебное оборудование есть в наличии Высшей инженерной школы?

– Школа открывается на базе новой инфраструктуры, созданной спе-

циально под цели и задачи нового образовательного проекта. Будет запущена работа нескольких специализированных лабораторий, обеспечивающих реализацию каждой образовательной программы. Это, в частности, лаборатории «IT-сервисы и анализ данных», «Управление цифровыми активами», «Транспортное планирование и моделирование», «Информационное моделирование линейных объектов», «Транспортный дизайн, VR и 3D-моделирование», «Инфокоммуникационные системы и сети связи».

мент транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы, Московский метрополитен, АО «Синара – Транспортные Машины», Мосгортранс, Центр организации дорожного движения правительства Москвы. Практика будет организована при непосредственном кураторстве и научном руководстве со стороны Министерства транспорта России.

– Какую квалификацию по итогам обучения получат выпускники?

– Высшая инженерная школа готовит «инженеров развития». Успешное

## Реализацию образовательной деятельности обеспечивает сервисная платформа, основу которой составляют два центра – Центр управления программами и Центр проектной деятельности

Реализацию образовательной деятельности в новом подразделении РУТ (МИИТ) обеспечивает сервисная платформа, основу которой составляют два центра – Центр управления программами и Центр проектной деятельности. В числе их целей и задач – поддержка взаимодействия преподавателей и студентов.

– Сколько будет длиться обучение? Предусмотрена ли практика на производстве?

– По программам бакалавриата продолжительность обучения составит четыре года, по программам очной магистратуры – два года и по магистерским программам, реализуемым в заочной форме, – два с половиной года.

С первого курса учебными планами предусмотрены практики на производственных базах наших партнёров, в числе которых ОАО «РЖД», Департа-

мент транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы, Московский метрополитен, АО «Синара – Транспортные Машины», Мосгортранс, Центр организации дорожного движения правительства Москвы.

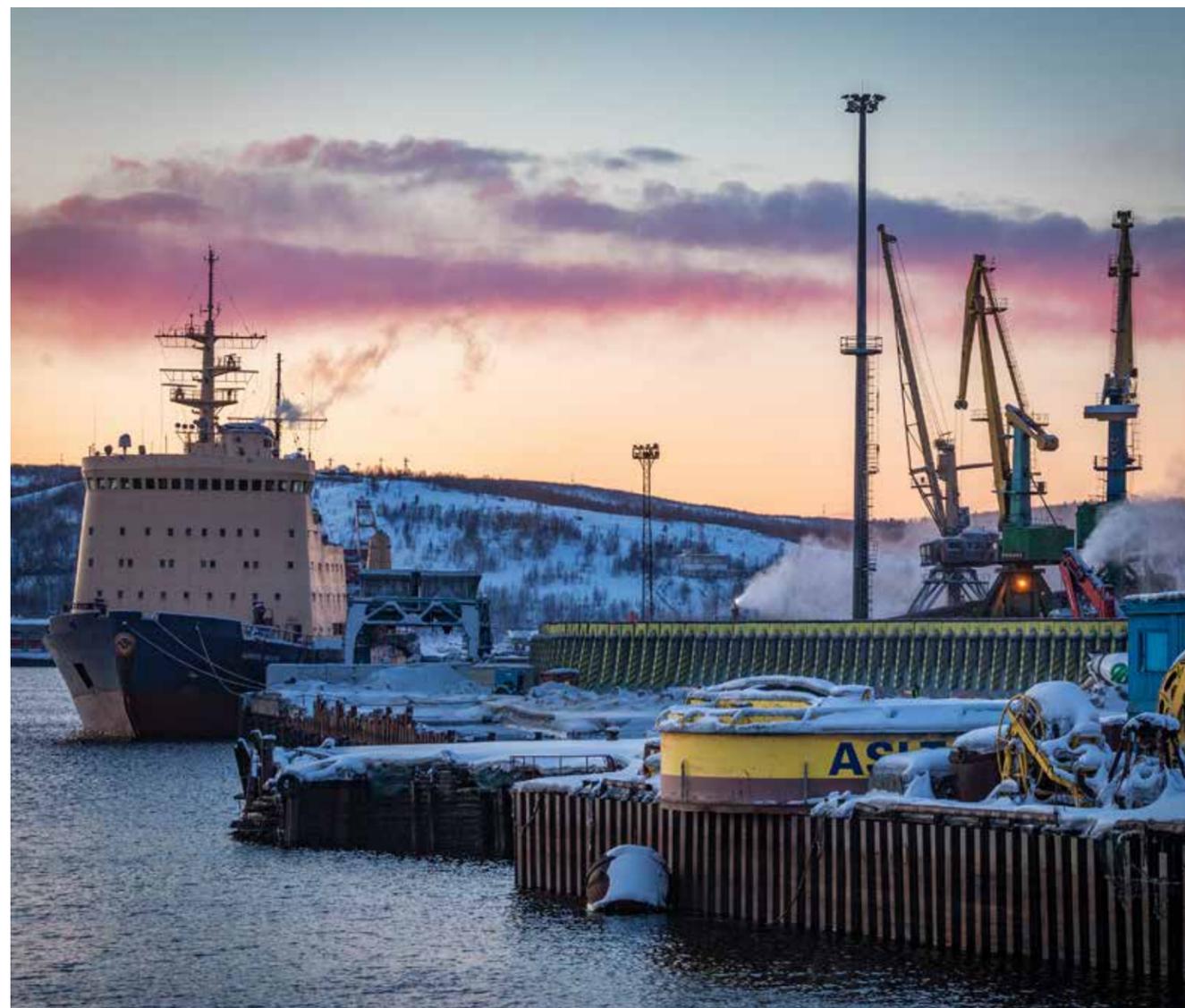
– Когда планируется приём первых студентов? Сколько человек вы ждёте?

– Приём документов по заочным программам магистратуры стартует 1 июня 2021-го, а по очным программам мы ждём абитуриентов с 19 июня. Планируемый набор этого года – более 200 человек. С подробной информацией о правилах и процедурах приёма можно ознакомиться на наших сайтах: rut-miit.ru и rut.digital.

– Обучение платное или предусмотрены бюджетные места?

– По всем очным программам набор осуществляется на бюджетные места, но есть также возможность обучаться платно. На программах заочной магистратуры пока предусмотрен только платный набор.

Беседавала Юлия Антич



ИВАН ШАПОВИЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Транзитная сеть

Развитие Северного морского пути будет способствовать увеличению объёмов перевозок

**Д**олгое время Северный морской путь (СМП) использовался исключительно для внутренних нужд России. В настоящее время страна стремится создать условия, которые сделают СМП привлекательным международным транспортным маршрутом, обеспечивающим как экспорт природного сырья и энергоресурсов из Арктики, так и транзит грузов между Европой и Азией, что нашло должное отражение в российском законодательстве.

Так, в Федеральном законе от 28 июля 2012 года № 132-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части государственного регулирования торгового мореплавания в акватории Северного морского пути» даётся следующее определение: «Плавание в акватории Северного морского пути, исторически сложившейся транспортной коммуникации Российской Федерации, осуществляется в соответствии с общепризнанными принципами и нормами международного права, международными договорами РФ, настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами и издаваемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами».

В то же время хотелось бы отметить, что развитие такой транзитной транспортной артерии, как Северный морской путь, в дальнейшем потребует комплекса мер, направленных на совершенствование законодательства о торговом мореплавании, налогового и таможенного законодательства, тарифного регулирования, страхования грузов и судов на арктических морских коммуникациях, а также принятия специальных федеральных законов о Северном морском пути и об Арктической зоне.

Особенностью Северного морского пути является то, что он представляет собой единую транспортную коммуникацию, правовой режим которой

не может различаться в зависимости от районов его прохождения.

Северный морской путь протяжённостью свыше 5,5 тыс. км – от Карских Ворот до бухты Провидения – пролегает вдоль Арктического побережья Российской Федерации, частично пересекая районы, находящиеся под юрисдикцией России, а частично – открытое море (то есть международные воды). С 1971 года при Министерстве морского флота СССР (ныне – Министерство транспорта РФ) действовал орган управления СМП, в задачи которого входили государственный надзор за эксплуатацией пути, а также за морскими судами, которые могут стать источником загрязнений; разработка правил судоходства;

в 2001 году подала соответствующую заявку в Комиссию ООН по границам континентального шельфа.

Как считают многие эксперты, Россия, по сути дела, отказалась добровольно от части своих владений в районе Северного полюса площадью 1,7 млн кв. км. Этот покрытый льдами участок приобретает статус открытого моря, то есть становится никому не принадлежащим пространством.

Одним из важнейших направлений деятельности России в Арктике выступает рациональное, экономически обоснованное опережающее развитие транспортной инфраструктуры, включающее в себя развитие транспортных сетей и средств, имеющих научно обоснованную



Юлия Харламова,  
ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ «ТРАНСПОРТНОЕ ПРАВО» ЮРИДИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА  
РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ТРАНСПОРТА (МИИТ), ДОКТОР  
ПОЛИТИЧЕСКИХ НАУК

ЛИЧНЫЙ АРХИВ

## Проект нового глубоководного района морского порта Архангельск предполагает строительство современного промышленного узла, подъездных автомобильных и железных дорог

обеспечение лоцманской и ледокольной проводки.

В 2012 году было создано федеральное учреждение «Администрация СМП».

Северный морской путь – регион опасной ледовой обстановки, прохождение которого требует сопровождения соответствующими службами и по необходимости ледокольными судами и лоцманской службой. Эта позиция основана на конвенции Организации Объединённых Наций по морскому праву от 1982 года. Россия ратифицировала её в 1997 году. Российская Федерация первая из прибрежных арктических государств приняла решение о применении статьи 76 указанной Конвенции к Северному Ледовитому океану и в

техническую мощность, провозную и пропускную способность, технологическое совершенство и взаимозависимость. В этой связи было предложено формирование арктических опорных зон – Архангельской, Ненецкой, Ямало-Ненецкой, Таймыро-Туруханской, Колской, Воркутинской, Чукотской и Северо-Якутской.

Для обеспечения транспортировки грузов по СМП, которая бы отвечала требованиям развитости портовой и логистической инфраструктуры современной России, предстоит сделать очень многое. В первую очередь важно осуществить реконструкцию подходного канала порта в Архангельске и развитие порта Мурманск. Предстоит строительство морского порта в городе Беломорске и порта



ИВАН ШАТОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

в районе посёлка Набилы, а также терминалов, обеспечивающих работу трубопроводной системы Восточная Сибирь – Тихий Океан. Кроме того, следует развивать порты Ванино, Петропавловск-Камчатский, Находка, Магадан, Холмск, Анадырь, а также портопункты Камчатского края и Сахалинской области.

Важнейшим проектом в регионе является строительство нового глубоководного района морского порта Архангельск на условиях концессии.

Проект предполагает строительство современного промышленного узла, включающего шесть терминалов (минеральных удобрений, металлогрузов, навалочных, лесных грузов, нефтеналивных грузов и газового конденсата, генеральных грузов), подъездных автомобильных и железных дорог. Проведение дноуглубительных работ позволит глубоководному району морского порта Архангельск принимать суда класса Рапатах с максимальной осадкой до 14,5 м и дедвейтом до 74300 тонн.

Целесообразно было бы использовать город Мурманск как международную столицу Арктического побережья и

транспортно-логистический хаб в Арктике. Правительством Мурманской области несколько лет назад был инициирован проект «Арктическая гавань» для приёма больших круизных судов. В рамках проекта реконструированы пирс дальних линий и Мурманский морской вокзал.

В этой связи имеет хорошую перспективу развития проект транспортного коридора Китай – Казахстан – Мурманск – восточные порты Северной Америки, а также проект «Комплексное развитие Мурманского транспортного узла», в рамках которого глубоководный морской порт будет интегрирован в международные транспортные коридоры (МТК) «Север – Юг» и «Запад – Восток».

Морской торговый порт в Петропавловске-Камчатском, кроме выгодного положения, имеет и другие преимущества – незамерзающую бухту и круглогодичную навигацию, возможность хранения, накопления, а также сортировки контейнерных грузов. Обновление причалов на мысе Сигнальный позволит сделать грузовой терминал для судов любого класса – от ледоколов до круизных лайнеров.

Восстановление функций СМП для безопасного плавания по его трассам предполагает модернизацию арктических портов Хатанга, Тикси, Певек, Дудинка, Диксон и создание новых портовых отгрузочных терминалов Индига, Сабетта. Развитие прибрежной портовой инфраструктуры предполагается обеспечить за счёт средств заинтересованных грузовладельцев и приарктических субъектов Российской Федерации на принципах государственно-частного партнёрства.

Порт Диксон имеет стратегическое значение и является срединной точкой на СМП, располагаясь в закрытой глубоководной бухте, что позволяет осуществлять круглогодичный заход судов и ледокольного флота. Сегодня порт служит в основном пунктом захода и временной стоянки судов, отправляющихся в другие порты и портовые пункты СМП. В акватории порта производится формирование караванов судов для ледокольной проводки.

Порт Дудинка является самым северным международным торговым портом в России и крупным в Сибири. Он круглогодично связан сообще-

нием с Архангельском и Мурманском, а в период летней навигации – речным сообщением с Красноярском и Диксоном.

Уже сегодня в районе тяготения указанного порта существует грузовая база на 24 млн тонн вывоза нефти и сжиженного газа. В районе Дудинки также строится угольный комплекс на 10 млн тонн угля.

Отличительной особенностью порта является то, что это единственный в мире морской порт, который ежегодно затопливается в период весеннего ледохода, в связи с чем происходит полная эвакуация транспортных средств, грузоподчинённых механизмов, оборудования и грузов на незатопляемую отметку – 20 м. Этот порт расположен в Таймыро-Туруханской опорной зоне. В своё время на основании математических расчётов выдающийся учёный Дмитрий Менделеев определил местонахождение центра поверхности в Енисейской губернии между Обью и Енисеем, в районе города Туруханска. Этот центр, по суждению учёного, ещё долго будет оставаться пустынным, лишь «выработка на Русском Севере минеральных богатств изменит такое течение дел».

Географ Пётр Семёнов-Тянь-Шанский также отмечал целесообразность перемещения политического центра Российского государства ближе к истинному географическому центру. Он считал, что наши старые «европейские» центры должны отказаться от своих монопольных привычек в торговом-промышленном отношении и основывать в азиатских базах свои филиалы, развивать их самостоятельность, относиться не только терпимо, но и поощрительно к возникающим там культурным и промышленным начинаниям.

Следуя логике освоения северных опорных зон, в Ненецкой зоне предполагается построить морской порт недалеко от посёлка Индига на условиях государственно-частного партнёрства, а также сделать ставку

на железнодорожные транспортные коридоры Белкомур и Баренцкомур, в том числе железную дорогу Сосногорск – Индига протяжённостью в 612 км, которая должна подойти к порту к 2030 году.

Проводя анализ портовой транспортно-логистической инфраструктуры Русского Севера, можно утверждать, что, слаборазвитая или местами полностью отсутствующая, она тормозит процесс освоения природно-ресурсного потенциала российской Арктической зоны и шельфа арктических морей, не отвечает требованиям национальной безопасности, приводит к снижению конкурентоспособности России, имеющей уникальные географические преимущества. Кроме того, современный россий-

В настоящее время у Российской Федерации имеется шесть атомных ледоколов, один контейнеровоз с реакторной установкой и четыре судна технологического обслуживания. На Балтийском заводе в Санкт-Петербурге идёт строительство трёх универсальных атомных ледоколов («Арктика», «Сибирь», «Урал»). Благодаря двухосадочной конструкции они могут успешно применяться не только на трассе Севморпути, но и в устьях сибирских рек.

Для выполнения стратегической задачи по превращению трасс СМП в круглогодичную артерию безопасной доставки грузов по графику судоходных компаний с экономической выгодной скоростью около 10–12 узлов в России предполагается строительство



ЛЕВ ФЕДосЕЕВ/ТАСС

## В Ненецкой зоне предполагается построить морской порт недалеко от посёлка Индига, а также сделать ставку на железнодорожные транспортные коридоры Белкомур и Баренцкомур

ский Балтийский транспортный узел по мощности недостаточен и уязвим для всякого рода санкций и блокад. В этой связи есть настоятельная необходимость в новых портах в европейской части страны с прямым выходом в океан. Их можно создать на Арктическом побережье.

В рассматриваемом контексте хотелось бы заострить внимание на проблемах ледокольного флота современной России. Во многом за счёт советского задела Россия сегодня обладает крупнейшим в мире ледокольным флотом и крупнотоннажными судами арктических ледовых классов. Они решают важную задачу – обеспечение национального присутствия в Арктике.

новых и более мощных атомных ледоколов. В Росатомфлоте такие надежды связывают с новым проектом 10510 «Лидер».

Генеральный директор и главный конструктор ЦКБ «Айсберг» Александр Рыжков заявил, что моделирование в ледовом бассейне Крыловского центра продемонстрировало возможность «Лидера» двигаться во льдах толщиной 2 м на скорости 12–13 узлов. Важное отличие «Лидера» от ледоколов предыдущих типов – ширина, достигающая 50 м. Это позволяет ему проводить за собой нефтяные и СПГ-танкеры. Именно такую ширину будут иметь новые газовозы класса «Ямалмакс», строящиеся для проекта «Ямал – СПГ».



## Безболезненный переход

«РЖД-Медицина» развивает цифровое здравоохранение

**С**огласно данным Всемирной организации здравоохранения, больше половины государств столкнулись с перебоями в предоставлении медицинских услуг населению из-за пандемии COVID-19. С вызовами пандемии лучше справились страны, развивающие цифровое здравоохранение.

Пандемия COVID-19 повсеместно и многократно ускорила внедрение телемедицины и искусственного интеллекта (ИИ) в России, отметил президент России Владимир Путин в своём Послании Федеральному собранию 21 апреля. Несмотря на это, он заявил о необходимости ускорить цифровизацию всей отрасли. «Наша задача – поставить такие технологии на службу гражданам нашей страны», – подчеркнул он.

«РЖД-Медицина» как часть национальной системы здравоохранения внедряет цифровые сервисы и использует возможности искусственного интеллекта. А пандемия COVID-19 действительно придала ускорение внедрению «цифры» как в интересах пациентов, так и в интересах врачей. В первую очередь речь идёт о развитии телемедицины. И если до эпохи COVID-19 в «РЖД-Медицине» это были в основном консультации типа врач – врач, которые проводились между учреждениями сети и сторонними учреждениями, то с приходом коронавируса развитие получило направление врач – пациент.

«Мы получили уникальный опыт в части внедрения телемедицинских технологий, дистанционного контроля за здоровьем железнодорожников, – говорит начальник Центральной дирекции здравоохранения (ЦДЗ) ОАО «РЖД» Елена Жидкова. – Только за первые три месяца распространения COVID-19 телемедицинские консультации получили 7 тыс. человек».

По её словам, особенно важно это для жителей удалённых территорий,

в том числе БАМа, северных территорий, где зачастую трудно получить квалифицированную и специализированную помощь.

Именно пандемия подтолкнула ЦДЗ и к развитию онлайн-скринингов, которые позволяют определить предрасположенность к развитию того или иного заболевания. «Сначала был скрининг по COVID-19. Сейчас доступны скрининги заболеваний дыхательной системы, кардиозаболеваний», – добавляет Елена Жидкова.

В ЦДЗ развитие телемедицины планируют осуществить в три этапа. На первом (он идёт уже сегодня) внедряется телемедицинская платформа для организации платных консультаций. Следующий шаг будет направлен на обслуживание пациентов по ДМС. На

определения цели его визита и перенаправления в соответствующее подразделение. Он позволяет автоматизировать формирование и обслуживание потоков посетителей на уровне регистратуры (выдача талона, организация ожидания и вызова пациента в окно регистратуры), а также проводить различного рода опросы – от субъективной оценки состояния пациента перед приёмом до его оценки качества обслуживания при посещении клиники.

Система предоставляет пациенту оптимальный индивидуальный маршрут движения к нужному кабинету. После окончания приёма при включении специальной опции «Терминал» поможет пациенту самостоятельно записаться

### «РЖД-Медицина» как часть национальной системы здравоохранения внедряет цифровые сервисы и использует возможности искусственного интеллекта

третьем этапе планируется осуществление телемедицинских консультаций в рамках ОМС.

#### Маршрут построен

Цифровизация задаёт и новые стандарты обслуживания пациентов непосредственно в клиниках. Так, первый детский центр сети «РЖД-Медицина», который открылся в Москве в конце марта, оснащён системой Smart – маршрутизация, которая самостоятельно решает целый комплекс задач. В перспективе эта система появится и в других медучреждениях сети.

В составе этого программно-аппаратного комплекса устройства двух моделей – «Референт» и «Терминал».

«Терминал» предназначен для регистрации пациента в системе,

на следующий приём. «Референт» играет роль «консультанта» пациента перед кабинетом врача и решает множество организационных задач. При прикладывании пациентом к считывателю индивидуального QR-кода система информирует врача о прибытии пациента и предлагает пациенту ожидать вызова в кабинет. В случае ошибочного обращения пациента «Референт» перенаправит его к нужному кабинету, указав при этом оптимальный маршрут движения.

На экране «Референта» возле каждого кабинета присутствуют фотография и информация о враче, ведущем приём. «В объём функционала каждого устройства входят режимы оценки качества обслуживания, выбора оптимального маршрута до



ПАВЕЛ КАСИНИ/ИД ГИССОФ

требуемого помещения (кабинет врача, администрация, туалет, буфет), возможности видеосвязи посетителя с дежурным администратором», – уточняют в ЦДЗ.

Наличие WEB-камеры и аудиосистемы в составе «Референта» позволяет врачу в кабинете и администратору медучреждения визуально контролировать зону территории перед кабинетом, а также организовывать оповещение посетителей. Для ожидающих у кабинета врача пациентов на экране устройства автоматически может включаться социальная или коммерческая реклама.

«Специальная опция программы позволяет особым образом осуществлять организацию проведения массовых осмотров пациентов, таких как диспансеризация, профосмотры, – комментируют в ЦДЗ. – Особенностью данных осмотров является необходимость организации прохождения пациентом за один визит в медуч-

реждение нескольких врачей (кабинетов). Программное обеспечение позволяет формировать индивидуальный маршрут для каждого пациента с целью минимизации ожидания в очереди с учётом расположения и загрузки кабинетов, а также прогнозируемого времени обслуживания на маршруте движения».

По словам Елены Жидковой, высокий уровень информатизации центра и развитие его цифровой платформы задают новые стандарты в индустрии. «Это позволяет существенно сократить количество очень ёмких по времени процедур, на которые медики часто вынуждены отвлекаться», – подчёркивает она.

#### Работа над ошибками

На помощь врачам отраслевых клиник приходит и искусственный интеллект. Он взял на себя работу по анализу протоколов приёма врачей терапевтов по установленным критериям качества. ИИ сам выявляет

ошибки, такие как несвоевременная госпитализация, неверное назначение лекарственных препаратов или несоответствие диагноза данным анамнеза и жалоб. При выявлении происходит оповещение врачей, которые уточняют диагноз и вносят коррективы в лечение пациентов.

Протестирован «РЖД-Медициной» и ещё один программный продукт – «Электронный клинический фармаколог» (ЭКФ). Он действует на базе системы искусственного интеллекта УМКВ (United Medical Knowledge Base, Объединённая база медицинских знаний).

ЭКФ интегрируется в медицинскую электронную систему учреждения, после чего начинает анализировать лекарственные назначения и выдавать рекомендации непосредственно врачам. На основе информации о росте, весе, возрасте, хронических заболеваниях пациента, принимаемых им препаратов и других факторов (например, беременность или необходимость управлять транспортным средством) искусственный интеллект показывает лечащему врачу, какие лекарства пациенту подходят, а какие нет.

Ищут в ЦДЗ и другие решения по использованию ИИ. Например, при приёме пациентов ИИ мог бы распознавать речь врачей при заполнении медицинских протоколов и других данных электронных медицинских карт пациентов.

Дело в том, что сейчас врачами учреждений сети при проведении приёма пациента около 15 минут (или 50–70% от общего времени приёма) затрачивается на ручное заполнение протокола приёма. При этом происходит дублирование действий: сначала врач проводит опрос устно, затем фиксирует все данные в протокол. Целью оптимизации процесса заполнения медицинской документации является его уменьшение до 5 минут (или до 20%) за счёт применения цифровых решений. Соответствующий открытый запрос на поиск решений был размещён дирекцией в марте

этого года на платформе РЖД «Единое окно инноваций».

#### Встроиться в контур

Национальным проектом «Здравоохранение» предусмотрено создание единого цифрового контура в здравоохранении. К 2024 году планируется связать воедино всю отрасль. «Предполагается, что к 2024 году по всей России заработают система электронных рецептов и автоматизированное управление льготным лекарственным обеспечением. В личном кабинете пациента «Моё здоровье» на портале «Госуслуги» в любом регионе страны будут доступны запись к врачу на диспансеризацию, подача заявления на получение полиса, а также представлены необходимые медицинские документы. Это не только упростит процесс получения услуг для граждан, но и уменьшит бумажную нагрузку на врачей. Они смогут быстрее находить записи о пациентах, видеть всю историю болезни и

#### МНЕНИЯ



WWW.MINZDRAV.GOV.RU

**Виктор Фисенко,** первый заместитель министра здравоохранения РФ: – Весь мир существенно изменился за время пандемии. Мы видим, что

люди хотят получать самые различные услуги, не выходя из дома. Что касается медицинских услуг, то есть запрос на быстрое, доступное и качественное их получение. С одной стороны, цифровые решения должны помочь пациенту в получении необходимой информации, избавить его от ожидания в очередях, хождения за справками. С другой – «цифра» должна прийти на помощь врачу, избавить его от рутинной работы. При цифровизации здравоохранения важно сохранить пациентоориентированный подход – мы не будем делать «цифру» заменой врачу. Потому что очное обще-

## К 2024 году по всей России заработают система электронных рецептов и автоматизированное управление льготным лекарственным обеспечением

уделять больше внимания самим посетителям», – пояснили в Правительстве России.

В «РЖД-Медицине» также работают над созданием единого информационного пространства, которое обеспечит информационное взаимодействие отраслевых клиник друг с другом, а также с государственными учреждениями здравоохранения и государственными и корпоративными информационными сервисами. До конца 2021 года в компании планируется завершить подключение всех учреждений сети к

единой сети. «Такой подход позволит нам, во-первых, стандартизировать и унифицировать бизнес-процессы. Во-вторых, снизятся издержки на содержание дорогостоящей вычислительной инфраструктуры, и, в-третьих, будет гарантирована информационная безопасность используемых систем. Всё это вместе приведёт к повышению эффективности, управляемости и конкурентоспособности отраслевых клиник на рынке медицинских услуг», – сказала Елена Жидкова.

**Виталий Маслюк**

ние не должно отходить на задний план. Цифровизация – лишь помощник врача и пациента.



МИХАИЛ ЛАПРИН/ИД ГИССОФ

**Ольга Голодец,** заместитель председателя правления «СБЕРА»: – COVID-19 открыл большие возможности для использования цифровизации в здравоохранении.

Например, в разгар пандемии «Сбер» вместе с правительством Москвы на базе ИИ создал «умного» помощника врача для постановки предварительного диагноза. Он позволяет за короткое время определить три наиболее вероятных диагноза на основании жалоб пациента. Мы видим, что при внедрении цифровых решений сразу, в один момент, в лучшую сторону меняется качество здравоохранения.



МАКСИМ ШЕМЕТОВ/ТАСС

**Нелли Найговзина,** председатель экспертного совета Фонда международного кластера в Сколково, заведующая кафедрой

общественного здоровья и здравоохранения МГМСУ им. А.И. Евдокимова Минздрава России:

– Пока Россия отстаёт от развития цифровых технологий в медицине. Но во многом именно благодаря COVID-19 со ступеньки информатизации отрасль перешагнула на ступеньку цифровизации. Очень многое было сделано. Но тем не менее мы всё равно должны более быстро идти к цифровой трансформации. В здравоохранении приходят роботизация, новые технологии, а это потребует и новых кадров.



## Самостоятельная работа

### Будущее за беспилотным транспортом

Согласно результатам последнего опроса портала SuperJob больше половины россиян – 63% – готовы в своей повседневной жизни пользоваться беспилотным транспортом. При этом желание на себе испытать новые технологии чаще высказывают жители крупных городов. ОАО «РЖД» уже в следующем году планирует запустить по Московскому центральному кольцу (МЦК) первые беспилотные «Ласточки».

Первый вице-премьер Андрей Белоусов, выступая на итоговой коллегии Минтранса 23 апреля, одной из значимых задач для всей отрасли на

текущий год назвал необходимость создания основы для беспилотного движения транспорта.

ОАО «РЖД» с 2015 года активно занимается вопросами развития «беспилотников». С 2017 года испытания систем автоматического движения ведутся на «Ласточках» в Москве. По словам заместителя генерального директора АО «НИИАС», технического руководителя проектов по беспилотным поездам Павла Попова, уже выполнено 113 различных испытаний. За это время удалось достигнуть распознавания объектов на пути поезда на расстоянии до 700 м. В перспективе расстояние видимости планирует увеличить до 1 км.

«Главным элементом беспилотного поезда, без сомнения, является

система обнаружения препятствий. Она должна работать в любое время года при любых погодных условиях. Тестирование её работы – важный и ответственный момент, но обеспечить полноту проведения испытаний в различных условиях невозможно как по техническим и законодательным принципам, так и природным. Для обеспечения полноты сценариев применяется симулятор», – уточнил Павел Попов.

Первую беспилотную «Ласточку» планируется запустить по МЦК уже в следующем году. А в этом по кольцу запустят поезд третьей степени автоматизации (см. справку).

МЦК не случайно выбрано полигоном для испытания новой технологии: пассажиропоток здесь посто-



яно растёт, что требует сокращения интервалов движения. Так, в апреле текущего года «Ласточками» было перевезено 13,7 млн пассажиров, что более чем в 5,6 раза больше, чем в апреле прошлого года. Всего с начала эксплуатации услугами МЦК воспользовались более 580 млн пассажиров. И если при запуске движения в 2016 году электрички следовали по кольцу с интервалом 6 минут в час пик, то сейчас – каждые 4 минуты. Как говорят специалисты, для дальнейшего сокращения интервала необходимо именно автоматическое управление электропоездами, которое снизит ри-

**Автопилот позволяет нивелировать стиль вождения поездов машинистами, что способствует сокращению опозданий с 25 до 15%, а также сокращению интервалов движения**

ски нарушения безопасности движения из-за человеческого фактора. «Автопилот позволяет нивелировать стиль вождения поездов машинистами, что способствует сокращению опозданий с 25 до 15%, а также сокращению интервалов движения», – рассказал, выступая в апреле на конференции RAILTECH EUROPE 2021, старший менеджер программы по беспилотным технологиям французской машиностроительной компании Alstom Беннойт Бьенфайт.

Внедрение беспилотного движения требует решения не только технических, но и правовых вопросов, так как ответственность перевозчика регламентируется большим перечнем законов, нормативных актов и технических регламентов. «До конца года планируется завершить работу как минимум над шестью документами, которые позволят создать нормативную базу для стандартизации беспилотного движения на железной дороге», – уточнил президент НП «Объединение производителей железнодорожной техники» Валентин Гапанович.

Директор Департамента по маркетингу и рекламе ГК «Ав-



тоСпецЦентр» Алексей Ермилов напомнил, что на сегодняшний день Россия занимает 22-е место в рейтинге стран, готовых к переходу на беспилотный транспорт. «Беспилотные пассажирские поезда курсируют более чем в 20 странах мира; к примеру, в Париже они перевозят пассажиров между аэропортом Орли и станцией метро «Антони», – сказал эксперт.

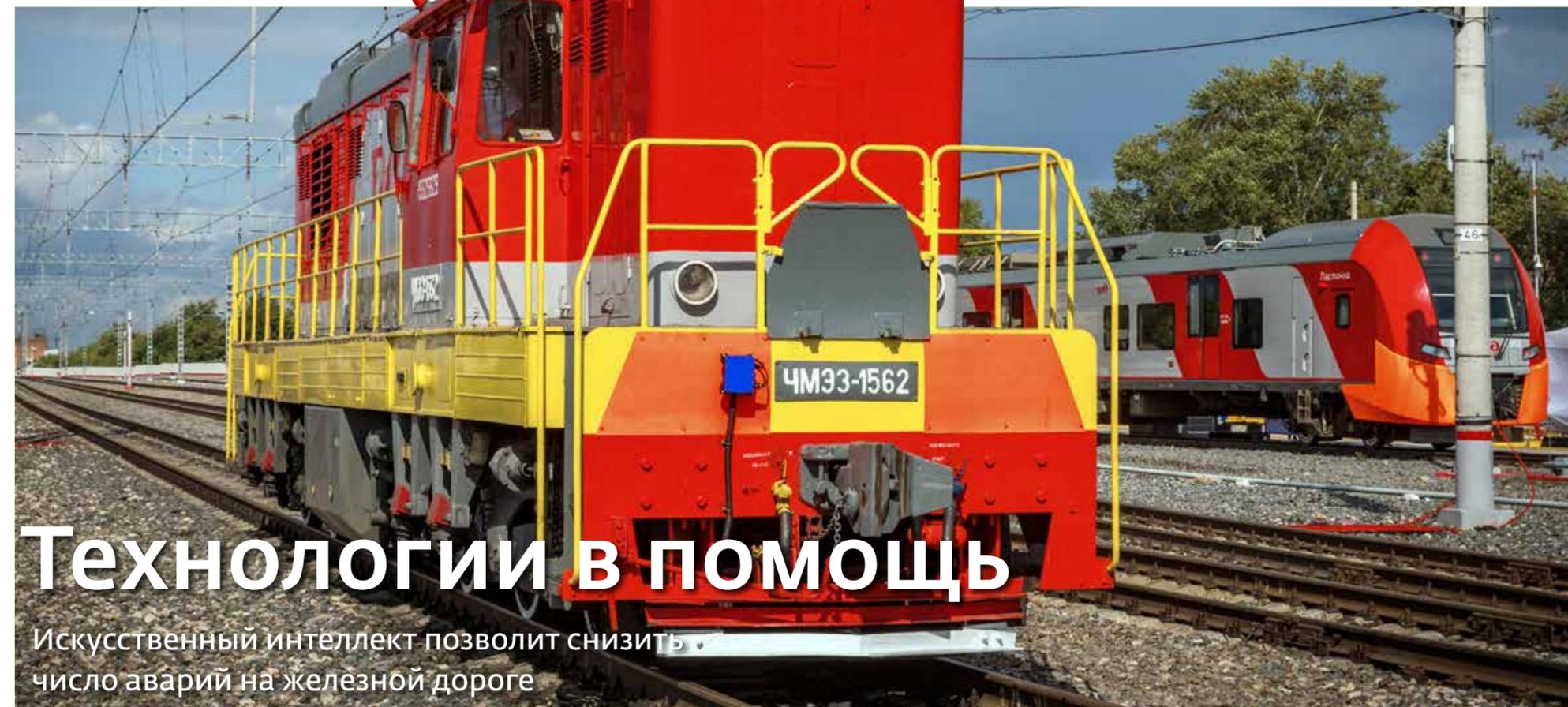
При этом в странах – лидерах по использованию данной технологии – Нидерландах, Сингапуре, Норвегии, США и Швеции – они внедрены как в автомобильных, так и в железнодорожных перевозках.

Виталий Маслюк

#### СПРАВКА

Стандарт Международной электротехнической комиссии (МЭК) 62290 определяет четыре уровня автоматизации электропоездов. На первом уровне машинист полностью управляет поездом. На втором – ведёт состав при поддержке системы автоведения. На третьем уровне электропоезд может двигаться самостоятельно, но машинист должен на случай возникновения непредвиденных ситуаций находиться на его борту, но не обязательно в кабине. Четвёртый уровень предполагает полное отсутствие локомотивной бригады в поезде.

# Революция 4.0



## Технологии в помощь

Искусственный интеллект позволит снизить число аварий на железной дороге

**О**ткрытое акционерное общество «РЖД» совместно с компанией Cognitive Pilot – разработчиком систем искусственного интеллекта (ИИ) для беспилотных транспортных средств – в течение двух лет ведут работу по созданию системы автономного управления железнодорожным транспортом Cognitive Rail Pilot. На Северной и Куйбышевской железных дорогах для этого десять маневровых локомотивов оснастили интеллектуальными комплексами и устроили им настоящий тест-драйв.

Какие результаты получены и как новая технология повлияет на работу железной дороги, «Пульту управления» рассказала генеральный директор компании Cognitive Pilot Ольга Ускова.

– **Ольга Анатолиевна, на какой стадии сейчас находится реализация совместного с ОАО «РЖД» проекта?**  
– По договору с ОАО «РЖД» интеллектуальные комплексы Cognitive Rail Pilot в прошлом году были установлены на десяти маневровых локомотивах марки ЧМЭЗ. Весь 2020 год проводились испытания. В конце февраля этого года приёмочными испытаниями завершилась подконтрольная

эксплуатация системы, и в настоящее время мы находимся на завершающей стадии оформления серийной литературы «О1» на комплект рабочей конструкторской документации.  
– **Как проводились испытания?**  
– Совместно с РЖД испытания системы были проведены во все времена года, при любых погодных условиях, с грузом и без него. Отрабатывалась вся маневровая работа: подъезд к составу, остановка, плавное движение, сцепка с составом, вывод состава на сортировочную горку, рабочее перемещение внутри станции.

Мы видим, что применяемые в программно-аппаратном комплек-

се Cognitive Rail Pilot технологии компьютерного зрения на базе нейронных сетей глубокого обучения, технологии миллиметровой радиолокации и специальные математические алгоритмы обработки данных обеспечивают требуемую точность и надёжность работы системы в любых климатических и погодных условиях.

Система Cognitive Rail Pilot уже полностью готова к дальнейшему масштабированию и серийной поставке в адрес РЖД. В рамках текущих работ предусмотрено оснащение опытной партии локомотивов ЧМЭЗ. Далее будет необходимо провести адаптацию системы для локомоти-

вов других популярных серий, таких как ТЭМ18ДМ, ТЭМ7А и других.

– **Каков принцип работы Cognitive Rail Pilot?**

– Разработанная на базе технологий искусственного интеллекта система Cognitive Rail Pilot позволяет локомотиву в прямом смысле увидеть и понять обстановку вокруг во время движения, а также предупреждает машиниста о возможной опасности. В случае отсутствия реакции с его стороны система сама снижает скорость, а затем, если нужно, сама выполняет торможение. То есть это настоящая система активной помощи и безопасности, которая реально помогает избежать аварий, связанных, например, с несоблюдением сигналов светофора или необеспечением безопасности манёвров.

системой в режиме «Картирование». На карту наносятся пути и ключевые элементы инфраструктуры (светофоры, стрелки), а также опоры контактной сети, служащие реперными точками при позиционировании локомотива.

Система помогает и людям: машинисту – избежать опасных ошибок управления локомотивом, способных привести к авариям, а оператору локомотивного парка – повысить эффективность управления железнодорожными перевозками (снизить простои локомотивов, повысить эффективность диспетчерской работы).

– **Насколько защищена система от вмешательства извне?**

– Это один из главных вопросов доверия к нашей разработке, и команде удалось его решить. Во-первых, даже

**Разработанная на базе технологий искусственного интеллекта система Cognitive Rail Pilot позволяет локомотиву в прямом смысле увидеть и понять обстановку вокруг во время движения**

Cognitive Rail Pilot осуществляет автоматическое торможение по сигналу светофора, запрещающему положению стрелки, по подъезду к другому составу быстрее допуска или при препятствии на путях, включая человека. Также она высчитывает прогноз столкновения, траектории других объектов и скорость поезда.

Другим крайне важным и полезным свойством системы Cognitive Rail Pilot является то, что, комбинируя данные спутниковой навигации, датчиков вращения колёс, радаров и видеокамер, с точностью 30 см она определяет местонахождение локомотива. Высокооточная карта участка движения создаётся

если злоумышленники или хакеры попытаются провести атаку на систему с использованием радиолокационных средств, то Cognitive Rail Pilot сможет им противостоять за счёт особых конструктивных ограничений, которые позволяют обеспечить устойчивое следование по маршруту или безопасную остановку.

Во-вторых, внутри самой системы всегда активны несколько программных и аппаратных контуров самодиагностики, которые в буквальном смысле прозванивают основные узлы – камеры, компьютеры, радары. Любые изменения фиксируются, так что специальные команды навредить очень сложно.

БЕСЕДОВАЛ ВИТАЛИЙ МАСЛЮК



Ольга Ускова,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ COGNITIVE PILOT

ЛИЧНЫЙ АРХИВ



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД



ПАВЕЛ КАССИН / ИД «ГУДОК»

## Умные решения

### Контейнеризация способствует росту грузоперевозок на сети

**Р**азвитие контейнерных перевозок, улучшение логистики при доставке грузов, внедрение цифровых технологий и модернизация железнодорожной инфраструктуры позволят российским предприятиям, расположенным на территории Приволжского федерального округа, повысить свои конкурентные преимущества и открыть новые рынки сбыта своей продукции. Об этом шла речь на транспортно-логистической конференции «PRO//Дви-

жение. Поволжье», которая состоялась в Самаре 20 мая.

В конференции, организованной Издательским домом «Гудок», приняли участие представители РЖД, федеральных и региональных властей, ключевые игроки рынка грузовых перевозок, логистики и терминально-складского комплекса.

В ходе мероприятия состоялись две дискуссии: стратегическая сессия «PRO//Контейнеризацию, доступную логистику, ГЧП: опыт, создающий результат», а также сессия эффективных решений «PRO//Цифровизацию и умную логистику: smart-решения для бизнеса».

Местом проведения конференции стала инновационная площадка Куйбышевской железной дороги (КбшЖД) «Трансфер инноваций». «И я думаю, что это не случайно, ОАО «РЖД» в целом и Куйбышевская железная дорога в частности являются для нашего региона стратегическими партнёрами. Мы сотрудничаем в разных сферах, в том числе в сфере инноваций, социальной сфере, транспортной логистике», – сказал во время церемонии открытия конференции губернатор Самарской области Дмитрий Азаров.

Он напомнил, что РЖД реализуют важный для региона проект – строительство на условиях государственно-

частного партнёрства железнодорожной ветки к особой экономической зоне (ОЭЗ) «Тольятти». «Это даст колоссальный импульс развитию и ОЭЗ, и самому крупному моногороду в России – Тольятти. Благодаря организации движения будет запущена цепочка инновационных проектов, а это новые рабочие места, поступления в бюджет», – подчеркнул глава региона.

В регионе сосредоточена четверть всего промышленного производства России. Кроме создания ОЭЗ, на территории работают транспортно-логистические комплексы, индустриальный парк «Уфимский». Интерес к железной дороге в регионе высок.

«Развитие экономики таково, что партионность грузов медленно сокращается, то есть сегодня трендом становятся небольшие отправки. Для отправителей важны качество и в первую очередь скорость. И здесь именно контейнерные перевозки дают те самые преимущества, которые нужны клиентам», – отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) Алексей Шило.

По его словам, контейнеры стали драйвером роста во внутрироссийских перевозках и этот сегмент будет расти.

Начальник КбшЖД Вячеслав Дмитриев подчеркнул, что на дороге придерживаются принципа «клиент – король». «Мы предлагаем разветвленную сеть железнодорожных станций. У нас их 193. Из них 42 станции открыты для грузовых перевозок по контейнерному параграфу. Перспективы контейнеризации нарастают, поэтому уже в текущем году открыли пять станций для контейнерных перевозок», – сказал Вячеслав Дмитриев.

Он рассказал, что пока девять действующих на дороге контейнерных терминалов загружены на 80–85%. «Но мы понимаем, что за контейнерными перевозками будущее и мощности действующих терминалов будут исчерпаны в ближайшие три



ПАВЕЛ КАССИН / ИД «ГУДОК»



ПАВЕЛ КАССИН / ИД «ГУДОК»

### РЖД реализуют важный для региона проект – строительство на условиях государственно-частного партнёрства железнодорожной ветки к особой экономической зоне «Тольятти»

года. Поэтому уже сейчас ведётся проектирование по двум дополнительным терминалам – на станциях Нижнекамск и Безымянка», – уточнил начальник КбшЖД.

На форуме шла речь о внедрении smart-контрактов (он считается автоматически исполненным, когда выполнены все его условия: груз перевезён, деньги перечислены, а участники не имеют друг к другу претензий. – *Ред.*). Заместитель начальника управления технологии и автоматизации грузовой и коммерческой работы ЦФТО Пётр Федосеев рассказал, что на сегодняшний день уже на девяти дорогах в пилотном режиме обрабатывается технология применения smart-контрактов. «К 2025 году мы ожидаем, что технология будет доступна всем нашим клиентам», – подчеркнул он.

Выбрана КбшЖД и пилотной площадкой по созданию центра коммерческой диспетчеризации, который позволит предложить грузоотправителям новые цифровые сервисы. Напри-

мер, благодаря специально разработанному программному обеспечению будут гарантированы своевременный подвод вагонов под погрузку в соответствии с потребностями клиента и дальнейшее их продвижение до пункта назначения. Все процессы максимально автоматизированы и контролируются специалистами центра.

«Все те ноу-хау, которые происходят на железной дороге, всегда интересны, ведь в целом дают положительный эффект для всех игроков рынка», – сказал заместитель директора филиала АО «РН-Транс» в Республике Башкортостан Азат Чанышев.

В день проведения форума на вокзальном комплексе Самара были организованы выставки. На первой платформе были представлены образцы грузовой техники и подвижного состава, включая контейнеры с флекси-танком, лайнер-бэгом, Hard Top, экологическую лабораторию. На площадке перед вокзалом – современная техника.

Виталий Маслюк



АЛЕКСЕЙ МОРОЗОВ

## Цифровизация транзита

ОАО «РЖД» упрощает грузоотправителям жизнь

**Э**лектронная торговая площадка «Грузовые перевозки» (ЭТП ГП) превращается в основной инструмент по организации транзитных железнодорожных перевозок из Китая в Европу.

В начале весны текущего года британская газета Financial Times сообщила о стабильно высокой динамике роста объёмов железнодорожного транзита грузов из Китайской Народной Республики в Европу. Издание, ссылаясь на европейских грузополучателей, объяснило рост интереса к железнодорожному транзиту ростом цен на морские перевозки и желанием европейских клиентов сократить время доставки. Только в первые два месяца 2021 года из Китая в Европу отправилось более 2 тыс. грузовых поездов. Это вдвое больше, чем за тот же период прошлого года. Объём железнодорожных грузоперевозок из КНР в страны Европы вырос на 50% (а с 2016 года – в семь раз).

Россия является важнейшим звеном в этой логистической цепочке. А одним из направлений развития транзитно-транспортного потенциала России стала цифровизация процесса организации перевозок. В прошлом году на базе технических решений разработанной ОАО «РЖД» Электронной торговой площадки «Грузовые перевозки» были организованы тестовые отправки поездов из Китая в Венгрию и из России в Китай. В настоящее время ведутся работы по интеграции российской ЭТП ГП и её китайского аналога.

**Перспективное направление**  
Китайские грузоотправители прямо заявляют о росте интереса к перевозкам по железной дороге в европейском направлении. Так, по заявлению начальника секретариата Государственного комитета по делам развития и реформ КНР Чжао Чэньсиня, в 2020 году общее число отправленных

составов железнодорожных грузовых перевозок Китай – Европа впервые превысило 10 тыс. «Железнодорожные грузовые перевозки Китай – Европа продемонстрировали уникальные транзитные преимущества, сыграли важную роль в транспортировке грузов, предназначенных для морских и авиаперевозок. В течение года были отправлены в общей сложности 12 406 составов, что на 50% больше по сравнению с предыдущим годом», – пояснил китайский чиновник. В разгар пандемии именно железнодорожные грузовые перевозки Китай – ЕС сыграли важную роль в стабилизации международной цепи поставок.

В 2020 году по маршрутам Китай – Европа было перевезено в общей сложности 1,135 млн стандартных

товаров из Китая в Северную Европу по морю составляет около 34 дней, а спотовые ставки колеблются у отметки в \$1 тыс. за TEU.

### Технические возможности

Поскольку значительная часть транзита китайских грузов в Европу через Россию осуществляется по сети ОАО «РЖД», логистика в целом проработана давно. Так, АО «РЖД Логистика» осуществляет перевозки по международному транспортному коридору «Восток – Запад». Компания организует перевозки регулярными контейнерными поездами по направлению Китай – Европа – Китай со сроком доставки 14 суток. Сервис осуществляется в партнёрстве с совместными предприятиями Far

**Интеграция российской и китайской платформ ускорит проведение таможенных и пограничных процедур, упростит заключение договоров с перевозчиками и собственниками подвижного состава**

20-футовых контейнеров назначением в Италию, Германию, Испанию, Чехию, Венгрию, Голландию и другие страны. Доставка по железной дороге в 2020 году стала реальной альтернативой дорогостоящим авиационным и длительным морским грузоперевозкам.

По оценкам АО «Объединённая транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный альянс» (ОТЛК ЕРА), рынок контейнерных перевозок Китая и Юго-Восточной Азии превышает 20 млн TEU в год. Средние тарифы на авиаперевозки из Шанхая в Северную Европу в настоящее время составляют \$4,20 за 1 кг, перевозки осуществляются в среднем за шесть дней. Срок доставки

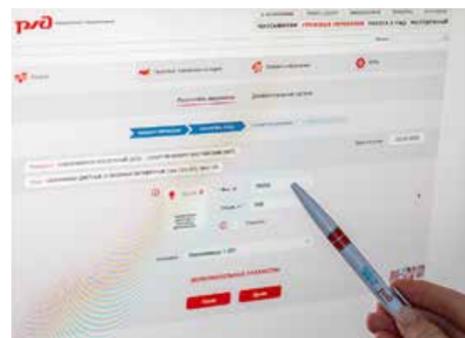
East Land Bridge, Ltd., базирующаяся в Австрии, и YuXinOu в Китае. Транзитные перевозки идут по трём основным маршрутам: через Россию (погранпереход Забайкальский), через Монголию (погранпереход Наушки) и через Казахстан (погранпереходы Достык, Алтынколь).

Растёт и скорость транзитных перевозок.

Генеральный директор АО «ОТЛК ЕРА» Алексей Гром на конференции «Транспорт и логистика – 2021: драйверы роста, тренды, барьеры» сообщил, что в настоящее время контейнерные поезда преодолевают более 1000 км в сутки, а через четыре года их скорость планируется увеличить до 1400 км/сут. При этом цель ОТЛК



РУСЛАН КАЗАКОВ



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

ЕРА – достичь транзитного объёма в 1 млн TEU в год в сообщении из Китая и Юго-Восточной Азии в Евросоюз и обратно. По мнению Алексея Грома, эта цель достижима в ближайшие два-три года.

Частота отправок составляет 20–30 поездов в сутки. По данным Китайской государственной железной дороги, самым загруженным пограничным пунктом стал Хоргос на китайско-казахстанской границе, где ежедневно обрабатывается более 10 поездов.

Участники рынка стремятся упростить процесс организации транзитных перевозок и перевести его в цифровой формат. Сегодня цифровизация сервисов развивается на базе ЭТП «Грузовые перевозки».

В ООО «Цифровая логистика» (компания-оператор ЭТП ГП) сообщили, что сегодня грузовладельцы или экспедиторы имеют возможность заказать на ЭТП ГП железнодорожную перевозку как с предоставлением вагона, так и без его предоставления, заказать терминально-складские

услуги и контейнерную перевозку, а также организовать транспортировку импортных и транзитных грузов.

Для всех зарегистрированных пользователей этого сервиса уже цифровизированы такие процессы, как договорная работа, планирование перевозки, исполнение заказа. Оплата и финансовые услуги осуществляются онлайн. В системе также реализованы электронный документооборот и работа с претензиями.

На очереди – решение задачи по интеграции российской и китайской площадок с целью сокращения времени на перевозку. Сейчас на планирование перевозки уходит в среднем 15 дней. Ещё до шести дней требуется на пересечение границ. Интеграция цифровых железнодорожных платформ России и Китая сократит эти сроки и повысит привлекательность перевозок на маршруте Китай – Европа – Китай. Как сообщили в пресс-службе ООО «Цифровая логистика», интеграция платформ ускорит проведение таможенных и пограничных процедур,

упростит заключение договоров с перевозчиками и собственниками подвижного состава, облегчит согласование перевозок между смежными инфраструктурами.

Интеграция национальных цифровых платформ необходима прежде всего для того, чтобы упростить управление перевозками на маршруте Китай – Европа – Китай. Как уточнили в ООО «Цифровая логистика», Россия внимательно изучает опыт Китая в области цифровизации транспортных услуг. «Цифровая трансформация Китая достигла высокого уровня. Для интеграции «Грузовых перевозок» с платформой China Railway Group потребуются участие многих структур, управляющих железными дорогами. Наша работа ведётся в рамках сотрудничества с международными организациями. Среди партнёров – железнодорожные ассоциации Европы и Азии», – пояснили в компании.

Сотрудничество в направлении цифровизации транзита развивается и с европейскими странами. В марте

2019 года в ходе Международного железнодорожного конгресса – 2019 в Вене (Австрия) ООО «Цифровая логистика» и Rail Cargo Austria AG подписали Меморандум о сотрудничестве в области информационных технологий. В частности, компании договорились о реализации совместного проекта транзитного контейнерного сервиса, предусматривающего постепенную интеграцию применяемых цифровых технологий с целью упрощения доступа клиентов к услугам железнодорожного транспорта и повышения его конкурентоспособности.

## Первые ласточки

Напомним, первая отправка контейнерного поезда из Китая в Европу с использованием сервисов ЭТП «Грузовые перевозки» была осуществлена в августе 2020 года.

Проект реализовало ООО «Цифровая логистика», заказчиком перевозки в цифровом формате выступил Rail Cargo Logistics – RUS (входит в дочернюю компанию «Австрийских железных дорог» (ÖBB) – Rail Cargo Group). Подвижной состав был предоставлен ПАО «ТрансКонтейнер».

Состав был сформирован и отправлен из Сианя (провинция Шэньси, Центральный Китай), транзитом проследовал через территории Казахстана, России, Украины и прибыл в пункт назначения – Будапешт (Венгрия), на терминал BILK (входит в Rail Cargo Group). Из Китая в Венгрию был доставлен 41 сорокафутовый контейнер с товарами народного потребления.

Продажа услуги перевозки, а также взаимодействие с оператором подвижного состава – ПАО «ТрансКонтейнер» – осуществлялись исключительно в цифровом формате на ЭТП «Грузовые перевозки». Заказчик сформировал заявку, получил предложения, оплатил услугу и далее отслеживал статус её исполнения (включая пересечение погранпереходов) в личном кабинете пользователя платформы.

## Новая функция ЭТП ГП «Перевозки в экспортном сообщении» позволяет дистанционно заказывать, оплачивать и отслеживать перевозку экспортного груза

В ходе перевозки была протестирована новая функция ЭТП ГП «Оплата экспорта», которая даст возможность всем пользователям системы организовать перевозку онлайн сразу после оплаты и передачи на торговую площадку данных о перевозке.

«Для нас важно, что совместно с партнёрами мы реализуем новый, цифровой подход к перевозке грузов контейнерными поездами, – заявил директор Rail Cargo Logistics – RUS Александр Баскаков. – С помощью широкой разветвлённой сети нашей материнской компании Rail Cargo Group мы организуем «последнюю милю», доставляя в страны Западной и Восточной Европы необходимые товары. Надеемся на дальнейшее расширение возможностей цифровой площадки для развития качественных сервисов, которые мы предоставляем клиентам».

В начале января 2021 года с использованием технологий ЭТП ГП впервые обеспечена возможность онлайн-заказа на отправку контейнерного по-

езда с экспортным грузом из России в Китай.

Поезд был отправлен казахстанской транспортной компанией «Кеден-транссервис». Грузоотправителем выступил логистический оператор Rail Cargo Logistics – RUS. Контейнеры предоставлены казахстанской транспортно-логистической компанией KTZ Express.

Состав, в который было погружено 62 сорокафутовых контейнера с рудой и цинковым концентратом, отправился из Красноярского края в Чэнсян (КНР) через пограничный переход Достык (Казахстан). Транзитное время доставки контейнеров по железной дороге составило пять суток. Перевозка также была оформлена и реализуется с использованием новой функции ЭТП ГП «Перевозки в экспортном сообщении», которая позволяет дистанционно заказывать, оплачивать и отслеживать перевозку экспортного груза. Также клиент может в режиме онлайн включить в заказ охрану и терминально-складские услуги.

Владимир Константинов

## СПРАВКА

Электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» представляет собой маркетплейс, на котором помимо базового сервиса железнодорожной перевозки грузовладелец имеет возможность, исходя из стоимостных и иных параметров, выбрать для себя подходящие условия предоставления вагона, экспедирования, охраны и других услуг. В настоящее время к работе на ЭТП ГП уже присоединились 95 различных поставщиков логистических услуг, среди них 79 операторов подвижного состава, 4 железнодорожных перевозчика (ОАО «РЖД», ГАО «ЛДз», «Финские железные дороги», Rail Cargo Austria («Австрийские железные дороги»)), 8 стивидорных компаний, 3 терминально-складских оператора и поставщик услуги охраны в пути следования. Количество зарегистрированных компаний на данный момент более 6000, из них 18 организаций – нерезидентов РФ. За 2020 год осуществлено более 170 000 вагоноотправок (всего – свыше 500 000 вагоноотправок).



АРХИВ МОСКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВОСО



ТАСС

## Логистика на войне

Генерал-полковник Дмитриев создавал оптимальные маршруты прибытия войск на фронт

**Г**енерал-полковник технических войск Владимир Иванович Дмитриев в годы Великой Отечественной войны возглавлял Центральное управление военных сообщений – один из главных транспортных органов Советского Союза. «Пульт управления» восстановил его военную биографию, основываясь на уникальных архивных материалах.

К 1941 году Владимир Дмитриев был заместителем начальника Управления военных сообщений Генерального штаба. В последний предвоенный год он подал проект реформирования Генштаба, настаивая на существенном расширении его полномочий и обязанностей, однако в ту пору его мнение не было востребовано.

«С началом войны Дмитриев возглавлял оперативные группы по переброске крупных воинских контингентов, в частности с Донского фронта на Центральный в 1943 году. Во время подготовки Курской и Белорусской наступательных операций выезжал в район их проведения для руководства перевозками, был уполномоченным ЦУП ВОСО (Центральное управление военных сообщений. – Ред.) в Румынии. Значительный вклад внёс в организацию воинских перевозок на заключительном этапе войны. В послевоенные годы длительное время возглавлял ЦУП ВОСО», – за этой скупой характеристикой, принадлежащей последнему наркому и первому министру путей сообщения СССР Ивану Ковалёву, стоит удивительная история дела жизни одного человека.

С первой же недели войны Владимир Дмитриев выполнял сложнейшие задачи, которые ставили ему на самом веру – в Государственном комитете обороны (ГКО). Первой и, наверное, самой трудной из них была одновременная реализация двух планов: мобилизационного и эвакуационного. К сожалению, их совмещение не было предусмотрено

ни в одном положении о железнодорожном транспорте на случай войны. Дмитриев должен был координировать связь между вновь созданными комитетами по мобилизации и эвакуации.

Дело в том, что одноимённые управления работали по штату довоенного времени и чисто физически не справлялись с огромной нагрузкой, поэтому их пришлось продублировать в виде комитетов и координационных комиссий, ответственных за ежесуточное движение почти 2 тыс. эшелонов и 12 тыс. поездов по централизованному плану.

По инициативе Владимира Дмитриева для руководства на местах были изданы положения о начальниках военных сообщений фронтов и

селения, но, к сожалению, это уже не входило в планы руководства страны.

Через месяц после начала войны на мобилизационные нужды было направлено около 60% железнодорожных мощностей, но уже к концу лета локомотивы и вагоны были разделены примерно поровну между эвакуационным и мобилизационным комитетами. Начиная с сентября 1941 года постепенно наращивались объёмы эвакуационных перевозок, но эта мера была уже во многом запоздалой.

Между тем с выполнением задач по координации связи между ГКО и транспортными комитетами Дмитриев прекрасно справился и после этого был направлен на изыскание кадровых резервов для железных дорог. Так неожиданно для себя он

### Самой трудной задачей была одновременная реализация двух планов: мобилизационного и эвакуационного

армий, разграничены функции полевых и линейных органов военных сообщений, а на железных дорогах организована новая этапная служба с открытием этапных комендатур.

Перераспределение железнодорожных мощностей требовало учесть по сути взаимоисключающие интересы, локомотивов и вагонов не хватало уже с первых дней войны. Справедливости ради надо отметить, что сам Владимир Иванович предлагал альтернативное решение.

По его мнению, две трети железнодорожных мощностей следовало направить прежде всего на реализацию эвакуационного плана и только после его завершения перебросить силы железнодорожников на окончание мобилизационных мероприятий. Следует отметить, что при этом Дмитриев настаивал и на возмощении более полной эвакуации мирного на-

оказался на руководящей должности в Народном комиссариате путей сообщения. Здесь к 1942 году он помог создать первые военные формирования НКПС – военно-эксплуатационные управления и военно-эксплуатационные отделения.

Дмитриев был искренне впечатлён профессионализмом железнодорожников и их почти военной дисциплиной. Однако сам наркомат в принятии решений был резко ограничен, особенно с началом войны, так как считался «приводным ремнём» для тяжёлой промышленности (это была популярная в те годы метафора). Дмитриеву удалось хотя бы отчасти вернуть железнодорожникам инициативу в принятии решений.

Начиная с ноября 1941 года он был ответственным за призыв в НКПС старых железнодорожников или почему-либо уволенных со службы. До весны



следующего, 1942 года отдел под руководством Владимира Дмитриева вернул в строй около 40 тыс. имевших богатый опыт железнодорожных рабочих разных специальностей, от обходчиков путей до машинистов. После этого Дмитриева вызвали в Москву в транспортный отдел ГКО. Именно там ему предстояло трудиться над созданием своего главного детища – полномасштабного Управления военных перевозок. Управление станет «штабом» транспортного отдела ГКО и межведомственных комитетов.

Дмитриев предположил, что успех любой фронтовой операции будет в конечном счёте зависеть от своевременного прибытия подкрепления и подвоза боеприпасов. Он посчитал, что при переходе в контрнаступление достаточно быстро достигается такая точка, до которой уже не могут дотянуться существующие железные дороги. Эту проблему надо было решать как можно быстрее.

В итоге начиная с 1942 года Дмитриев уделял самое пристальное внимание логистическим вопросам советского железнодорожного транспорта. Именно по его инициативе и под его непосредственным руководством стал осуществляться самый масштабный

проект строительства железнодорожной сети вблизи линии фронта. Речь идёт о рокадных дорогах. Главная идея Дмитриева заключалась в том, чтобы строить временные дороги не в направлении восток – запад, а по оси север – юг, вдоль линии фронта. Это позволяло успешно снабжать всем необходимым войска, своевременно подвозить боеприпасы и пополнение и даже перебрасывать крупные армейские части с одного участка фронта на другой.

Особенно актуальными рокадные дороги были для тех позиций на линии фронта, которые не менялись в течение продолжительного времени. Рокады сыграли огромную роль в том, что даже в самые тяжёлые месяцы войны – во время Сталинградской битвы – советские войска не нуждались в боеприпасах.

Велика заслуга Дмитриева и в создании оптимальных маршрутов, по которым войска прибывали на фронт.

Все они были разделены на три главных стратегических направления: северное, западное и южное. Ключевые магистрали на них всегда были свободны для доставки подкрепления или войсковых частей на фронт. По совету опытных железнодорожников Дмитриев взял под личную

ответственность увеличение в три раза количества имевшихся развязок для поездов. На каждой из них на магистрали стратегического направления стояли резервный паровоз и несколько вагонов, которые можно было в срочном порядке присоединить к уже составленному поезду.

Но самым выдающимся достижением Дмитриева, пожалуй, стало руководство Центральным управлением военных сообщений. Он превратил его в полномасштабную организацию, ответственную за все виды перевозок между фронтом и тылом. Достаточно сказать, что личный состав Главка управления вырос более чем в три раза, почти до 400 человек, которые работали круглосуточно – по три смены по восемь часов.

Именно Дмитриеву были доверены самые важные задачи: наладить взаимосвязь между тремя независимыми друг от друга инстанциями – армейским командованием, Народным комиссариатом путей сообщения (и прежде всего его военным отделом) и транспортным отделом ГКО. Задачи осложнялись тем, что военные крайне неохотно делились сведениями о предстоящих операциях – эта информация являлась военной тайной. Однако Дмитриеву

было недостаточно простого перечня необходимых грузов и сроков их доставки, столь же важно было знать и соответствующие пункты назначения, чтобы построить оптимальный маршрут. Этим занимался или он сам, или его ближайшие помощники в Главке управления (всего не более 30 человек).

После получения документов с требованиями Владимир Иванович снимал с них две копии: одну для НКПС, другую для транспортного отдела ГКО, оригинал же оставлял себе. Его потеря квалифицировалась по законам военного времени как тяжелейшее преступление и каралась смертной казнью. Однажды произошло немыслимое: очередная проверка выявила отсутствие папки с оригиналами оперативных требований приближавшей Курской битвы. Дмитриева арестовали и успели доставить на Лубянку. Но уже через сутки выяснилась правда: адъютант Дмитриева уснул и забыл папку в служебном автомобиле.

Дмитриев отдавал копии требованиям в НКПС и в транспортный отдел под личную расписку. В зависимости от сроков проведения операции – за несколько дней или в крайнем случае за неделю – НКПС представлял отчёт о своих мощностях. Теперь наступала очередь транспортного отдела ГКО, которому предстояло определять количество паровозов и вагонов, выделяемых для конкретной операции без ущерба для других направлений и тыла. Владимир Иванович часто вступал в спор с главой отдела и по совместительству наркомом путей сообщения Лазарем Кагановичем, настаивая на отдельном учёте санитарно-эвакуационных эшелонов, необходимых для отправки в тыл раненых. К сожалению, его мнение бывало услышано редко.

На плечи Дмитриева легла забота и о самом первом восстановлении железных дорог на освобождённой от фашистов советской территории. Уже в 1943 году Дмитриев объявил дополнительную мобилизацию всех

## На плечи Дмитриева легла забота и о самом первом восстановлении железных дорог на освобождённой от фашистов советской территории

имевших хоть какой-то опыт железнодорожных рабочих – на этот раз в Управление военных сообщений. Вместе с тыловыми частями, а нередко и с помощью местного населения и находившихся на излечении раненых части ЦУВС осуществляли первичный ремонт железных дорог, чтобы как можно быстрее возобновить движение поездов.

По неполным данным, было окончено срочным ремонтом и вновь сдано в эксплуатацию 75 тыс. км только главных путей и около 2700 больших и средних мостов.

Дмитриева привлекали к решению и других задач, связанных с железнодорожным транспортом. В частности, именно он курировал прокладку маршрутов для как можно более быстрой доставки военных грузов – важнейшей помощи союзников по ленд-лизу.

В каждом из многочисленных комитетов или комиссий, в которых трудился Владимир Иванович Дмитриев, он настаивал на том, чтобы две трети членов были представителями НКПС и профессиональными

железнодорожниками. Сам он оценивал свою роль достаточно скромно – как координатора между фронтом, тылом и железными дорогами, – правда, иногда шутя добавлял, что и маршал Жуков в решающих битвах Великой Отечественной войны был координатором фронтов.

Кстати говоря, по скупым воспоминаниям многочисленных помощников Дмитриева, он был одним из немногих людей, кто имел мужество напрямую спорить с Георгием Константиновичем Жуковым и отстаивать свою точку зрения. Дружеские – настолько, насколько это возможно, – отношения сложились у Владимира Ивановича с двумя «военными» наркомом путей сообщения, Андреем Хрулёвым и Иваном Ковалёвым.

После войны и до 1963 года Владимир Дмитриев возглавлял практически созданное им Центральное управление военных сообщений. По его собственным словам, он оставался на боевом посту, чтобы никогда не повторилась война.

Владимир Максаков

### СПРАВКА



Владимир Иванович Дмитриев родился 14 июля 1896 года в селе Мошнино Ивановской области. Член КПСС с 1920 года. На военной службе с 1 мая 1919 года. Участник Гражданской войны в России, участник подавления Кронштадтского мятежа. На технических и командных должностях в Рабоче-крестьянской Красной армии, заместитель начальника, начальник Центрального управления военных сообщений Министерства обороны СССР. Награды: медали «За победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.», «За победу над Японией», «За оборону Сталинграда». Умер в Москве в 1979 году.

# Библиотека Корпоративного университета РЖД»



**Максим Ильяхов**  
**«Ясно, понятно.**  
**Как доносить мысли и убеждать людей с помощью слов»**  
Издательство  
«Альпина  
ПАБЛИШЕР»  
2021

**Ольга Мамонтова**  
ДИЗАЙНЕР  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
ПРОГРАММ  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА РЖД

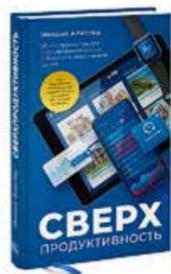


ЛИЧНЫЙ АРХИВ

«Первое, что мне хочется сделать, – это расширить потенциальную аудиторию читателей этой книги. Те, кто увидел обложку или анонс от издателей или же прочитал первую книгу Максима Ильясова «Пиши, сокращай», наверняка решат, что это произведение для тех, кто пишет тексты. Это так. Но вместе с тем книга может быть очень полезна каждому, кто выступает публично, записывает видеоролики и подкасты. Особенно если речь идёт о коротком формате, когда нужно за ограниченное количество времени донести приличный объём невербальной информации, основные мысли выступления. Советы, данные в книге, по выбору контекста, стилю, ориентации на аудиторию, привлечению внимания, структурированию и фокусированию на устном общении переложены и на устный формат.

Второе важное, на мой взгляд, наблюдение: тексты создают не только профессиональные копирайтеры или smm-специалисты. Все мы пишем отчёты, деловые письма, отзывы, поздравления и объявления. А ещё мы общаемся с коллегами в чатах. И всё это часто делается по привычке или по наитию. Но любой, и особенно деловой, текст можно сделать эффективнее, если знать несколько нехитрых правил его написания. Например, дать человеку информацию – не то же самое, что просто объяснить, нужно нарисовать желаемое, дать нужный образ, чтобы сложилась должная картинка. Или очень важно сменить позицию автора на позицию читателя, понять, почему человеку это может быть интересно, какие важные для него, читателя, вопросы нужно разобрать. Об этих и многих приёмах и говорится в книге.

И третье – эта книга про то, как писать интересно и полезно, написана именно так и невероятно легко читается. Она сама как бы является иллюстрацией своего содержания. Примеры, приведённые на её страницах, узнаваемы и легко запоминаются. А советы автора достойны того, чтобы попробовать прямо здесь и сейчас.



**Михаил Алистер**  
**«СВЕРХПРОДУКТИВНОСТЬ. 20 ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ЖИЗНИ И БЫСТРОГО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ»**  
Издательство  
«Манн, Иванов  
и Фербер»  
2021 год

**Алина Андреева,**  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА РЖД

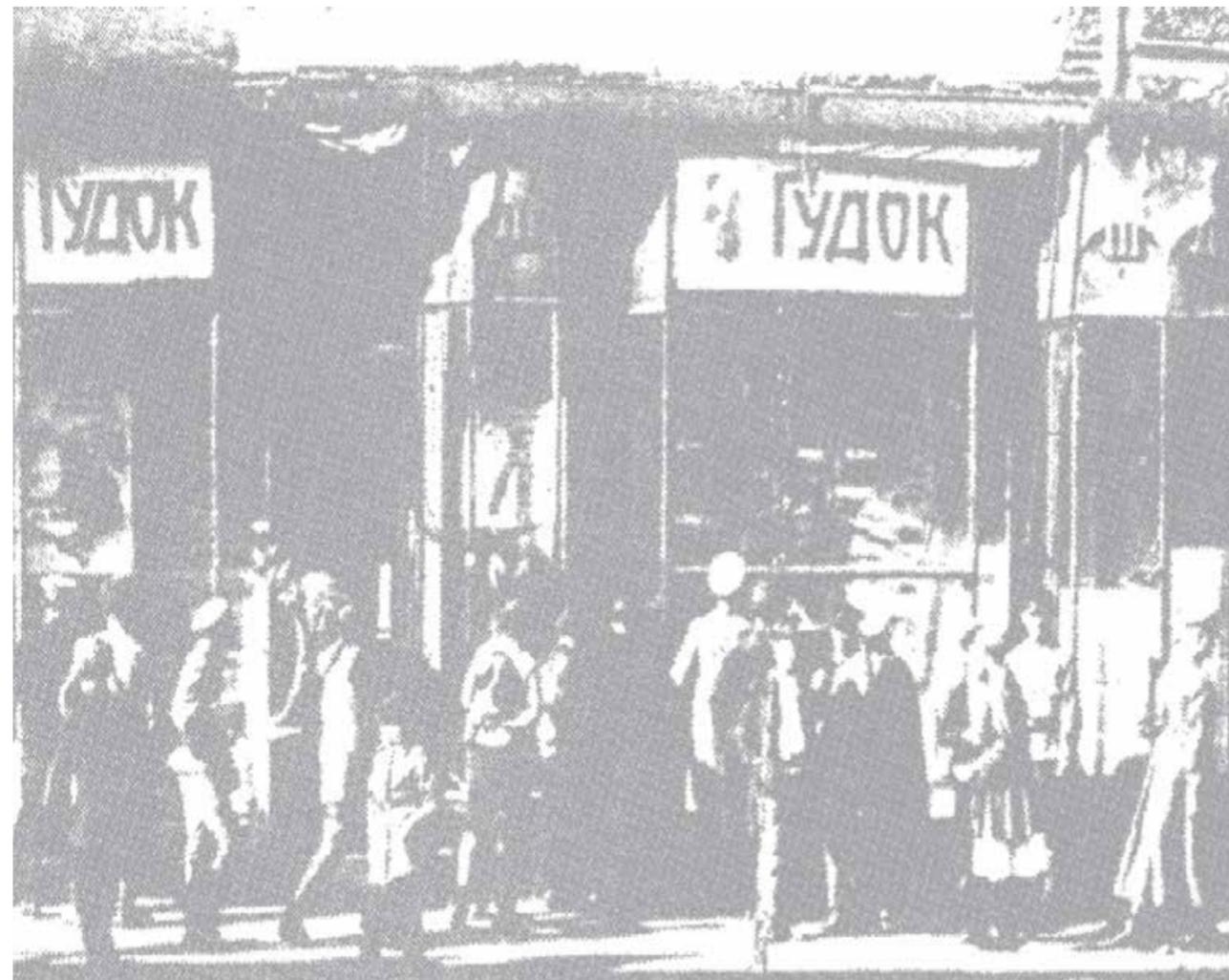


ЛИЧНЫЙ АРХИВ

«Книга Михаила Алистера «Сверхпродуктивность...» очень в стиле «бери и делай», такой микролёрнинг в текстовом формате. И текст этот, кстати, на радость читателю, лаконичен и понятен: всё чётко и по делу. Ничего не нужно искать, все необходимые инструменты для рациональности и продуктивности в книге есть. Есть и QR-коды для тех, кто хочет взять от книги больше. Всё это очень похоже на toolkit (набор инструментов) для выживания на обитаемом острове современной жизни с тоской по действительно радующим вас результатам и важным достижениям. Вы, конечно, можете этот toolkit не использовать и продолжать разжигать костёр во дворе, чтобы подогреть еду, бравидура удалю и отсутствием границ осознанности. А можете просто брать и делать это адекватным современной цивилизации способом, то есть рационально, безопасно и эффективно. Но однозначно этот набор инструментов должен быть в голове, так как если он там, то волшебным образом вы им начинаете пользоваться, потому что а как теперь иначе?

«Откладывайте книгу и идите мечтать. Это очень приятно и займёт не более десяти минут. Мы живём так, как мы мечтаем», – пишет автор.

Как же это всё работает и побеждает лень и прокрастинацию? Фокус внимания тут (в обоих смыслах – и как трюк мышления, и как сосредоточенность) – на точном знании: что, как и когда делать. Автор утверждает, что если есть показатели, которые вы отслеживаете, если вы видите прогресс в реализации своей стратегии, то любые действия наполняются смыслом. В голове ломаются все барьеры и сопротивления. Вы забываете про лень. А потом возвращайтесь и действуйте: в книге для этого есть и простые и приятные домашние задания, напоминающие про цели по SMART, и вопросы в коучинговом стиле самому важному человеку – самому себе, и подкупающие искренностью примеры из жизни автора.



реклама

- ЧТОБЫ БЫТЬ В КУРСЕ ПРОИСХОДЯЩЕГО В ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ СТРАНЫ – ОАО «РЖД»;
- ЧТОБЫ ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ;
- ЧТОБЫ ПРЕДВИДЕТЬ БУДУЩЕЕ, ЗНАЯ, ЧТО ГОТОВЯТ ВЛАСТИ, НУЖНО ИМЕТЬ НАШУ ГАЗЕТУ ПОД РУКОЙ ДОМА И НА РАБОТЕ.

*Не забудьте подписаться на «Гудок»*

## «ГУДОК» ВСЕГДА С ВАМИ!

Ежедневная подписка для предприятий,  
компаний и других юридических лиц  
по телефонам: (499) 262-89-69; (495) 624-52-37

**ГУДОК**

12+

**Гудок** <sup>ИД</sup>

---

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

---