

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 04 (54) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



Более
30 000

сотрудников ОАО «РЖД» в период самоизоляции
прошли курсы совершенствования цифровой грамотности

Выстоять вместе

В ОАО «РЖД» РАЗРАБАТЫВАЮТ МЕРЫ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ
СТР. 6

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

www.gudok.ru/newspaper/

ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

реклама

От редакции ▶



Пандемия COVID-19 – это беспрецедентный вызов для всех стран, для всех граждан, для всех отраслей экономики. ОАО «РЖД» как социально ориентированная компания в конце марта приняла решение о переводе большей части своих сотрудников на удалённый режим работы в целях прерывания цепочки распространения нового вируса.

Сейчас дистанционно работают около 115 тыс. сотрудников компании на сети дорог и в центральном аппарате. Вынужденная цифровизация продемонстрировала высокую готовность компании к трансформациям, которые диктует время. По данным опроса, проведённого среди сотруд-

ников трёх дорог, почти треть респондентов считают, что на «удалёнке» стали работать более продуктивно. Этот опыт будет, безусловно, проанализирован руководством компании. Но уже сейчас ясно: этот экзамен железнодорожники сдали.

«Весь холдинг сейчас сосредоточен на оперативной работе. Крайне важно, чтобы мы были максимально гибкими, мгновенно реагировали на изменяющиеся обстоятельства, улавливали тенденции. Сейчас нужно быть в меньшей степени монополией, чем обычно. Это касается абсолютно всего», – сказал в интервью газете «Гудок» генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

По его словам, задача компании – сохранить тех клиентов, которые в период пандемии стали пользоваться услугами железных дорог. Снятие

ограничений не произойдёт в один день, потребуется немало времени для восстановления пассажирских перевозок. «Но наши активы никуда не денутся. Ограничения когда-нибудь будут сняты, и мы должны быть готовы к восстановлению спроса», – поставил задачу глава компании.

Олег Белозёров отметил, что у компании огромный потенциал. «Главное, что сегодня нужно делать, – это эффективно работать. Важно, чтобы весь коллектив – от руководителей до линейных подразделений – понимал, что от качественной работы каждого зависит будущее компании. Работа в «Российских железных дорогах» в сегодняшнее сложное время – это гарантия надёжности, но это также требует сплочённости и ответственности всех коллег на рабочих местах», – подчеркнул глава холдинга.

Содержание номера»

ПУЛЬТ | 04(54)|2020
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+

Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Тема номера» Пандемия

6–9 Выстоять вместе

В ОАО «РЖД» разрабатывают меры психологической поддержки сотрудников

10–13 Усилить команду

Эмоциональная поддержка коллектива в кризис – одна из важнейших задач руководителя

14–17 Срочная диджитализация

Как повысить эффективность онлайн-совещаний

18–21 Кадровый вопрос

Главный тренд сегодня – smart-рекрутинг и zero-HR

22–25 Сбалансированная модель

Как меняется сфера бизнес-образования в условиях пандемии коронавируса

26–29 Время учиться

Удалённая работа подтолкнула работодателей организовать обучение сотрудников цифровым навыкам

30–33 Доктор на связи

«РЖД-Медицина» активно внедряет телемедицинские технологии

34–37 Все на выход

Как с меньшими потерями прервать режим самоизоляции

38–41 Лёгкое дыхание

Железнодорожное сообщение в мире возобновляется

Персонал»

42–45 Взвесить всё

Нормирование труда позволяет рассчитать оптимальную численность сотрудников

Инфраструктура»

46–49 Стратегия роста

РЖД развивают Центральный и Санкт-Петербургский транспортные узлы

Футуризм»

50–53 Огни большого города

Как пандемия изменит жизнь в мегаполисах

Наука»

54–59 Сократить издержки

Изменение технологии эксплуатации малоинтенсивных железнодорожных линий уменьшит расходы компании

История»

60–63 Гуманизм победителей

Железнодорожники вывезли в безопасные места 35 тыс. немцев

Библиотека Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы



123RF/LEGION-MEDIA

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

Бильд-редактор 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, Ксения Потаева,
Дарья Чикиркина

Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

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

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

e-mail: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 26.05.2020 года.

Подписано фактически: 26.05.2020 года.

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



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Вторые пути увеличили пропускную способность

В рамках комплексной реконструкции участка Имени Максима Горького – Котельниково – Тихорецкая – Крымская с обходом Краснодарского узла, которая проводится для развития инфраструктуры на подходах к портам Азово-Черноморского бассейна, ОАО «РЖД» ввело в эксплуатацию второй путь на перегоне Абганерово – Тингута в Волгоградской области, сообщает пресс-служба холдинга. Протяжённость пути 21,4 км. В ходе строительных работ было установлено более 550 опор контактной сети, уложено 12 стрелочных переводов, обновлены системы электроснабжения, связи, управления движением поездов. Установлена микропроцессорная автоматическая блокировка с использованием тональных рельсовых цепей с централизованным размещением аппаратуры АБТЦ-М, которая используется для интервального регулирования движения на перегонах с обращением грузовых, пассажирских и высокоскоростных поездов и действует от станции Жутово до Тингуты. Имеется возможность подключения аппаратуры с нало-

жением кодов АЛСН частотой 75 Гц, которая усиливает помехозащищённость и уменьшает количество сбоев кодов АЛСН. Ввод второго пути позволил увеличить пропускную способность участка до 64 поездов в сутки. «Если ранее по нему следовало до 25 пар поездов, то теперь показатель возрос на 17 пар грузовых и 15 пар пассажирских», – говорит заместитель главного инженера Приволжской дороги по Волгоградскому региону Виталий Латыпов. – При этом скорость движения пассажирских поездов возросла до 100 км/ч, а грузовых – до 80 км/ч». Технологическое «окно» по переключению новых устройств СЦБ проходило 10 мая с 4.20 до 19.30. В переключении задействовали 37 сотрудников Волгоградской дистанции СЦБ и дистанции СЦБ станции Имени Максима Горького, а также 20 представителей подрядных организаций. Строительству вторых путей предшествовала реконструкция станций Тингута и Абганерово, включавшая электрификацию и удлинение станционных путей.

Важно поддержать экономику

15 мая глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров провёл совещание с руководителями железных дорог по итогам работы компании за 4 месяца 2020 года. Как сообщает пресс-служба ОАО «РЖД», говоря о производственных показателях, Олег Белозёров заявил, что на фоне ограничительных мер по распространению эпидемии коронавирусной инфекции погрузка в январе – апреле снизилась на 4,3% к аналогичному периоду 2019 года, перевозка пассажиров – на 21%. При этом в апреле снижение пассажиропотока достигло 70%. В этих условиях крайне важно выполнение мероприятий по повышению эффективности и оптимизации расходов. Олег Белозёров подчеркнул, что необходимо минимизировать непроизводительные потери вследствие отказов технических средств, просрочку доставки грузов.

«Время ставит перед нами новые вызовы. Благодаря накопленному потенциалу российские железные дороги справляются с ними. И сегодня мы должны задействовать все наши возможности для поддержки экономики страны», – отметил глава ОАО «РЖД».

По его словам, принято решение предоставить пригородным компаниям беспроцентную отсрочку платежей по договорам аренды подвижного состава на 2 месяца, а в дальнейшем деятельность и доходы пригородных компаний будут напрямую зависеть от решений регионов по выходу из режима ограничений, а также требований Роспотребнадзора.



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

СЕ *Весь холдинг сейчас сосредоточен на оперативной работе. Мы в силу особенностей нашей деятельности всегда находимся на передовой. Оперативные штабы по различным направлениям в компании работают круглосуточно. Многие решения принимаются, что называется, с колёс. Но, с другой стороны, у нашего коллектива огромный опыт работы в разного рода чрезвычайных ситуациях и нестандартных условиях, и я считаю, что мы сегодня полностью мобилизованы в управленческом смысле этого слова. Крайне важно, чтобы мы были максимально гибкими, мгновенно реагировали на изменяющиеся обстоятельства, улавливали тенденции. Сейчас нужно быть в меньшей степени монополией, чем обычно. Это касается абсолютно всего. Сегодня работа части предприятий приостановлена, грузовая база уменьшилась. Вместе с тем к нам приходят новые клиенты, которые никогда раньше не пользовались железной дорогой, и наша задача – не просто их принять, но сделать так, чтобы они и в будущем остались с нами. Несвоевременность доставки и претензии в наш адрес недопустимы. Мы не должны терять ни одного заработанного рубля!.. Коллеги из финансово-экономического блока просчитали все возможные сценарии на этот год, разработали план оптимизационных мероприятий. С уверенностью скажу, что ни в одном из этих сценариев, даже самых тяжёлых, фатальных исходов не просматривается.*

Олег Белозёров,
глава ОАО «РЖД»
в интервью газете «Гудок»

РЖД разместят бессрочные облигации на сумму до 370 млрд руб.

Правительство РФ утвердило размещение бессрочных облигаций ОАО «РЖД» на сумму до 370 млрд руб., говорится в распоряжении кабинета министров от 13 мая. «Принять решение о размещении облигаций нескольких выпусков серии 001Б ОАО «Российские железные дороги» без срока погашения, размещаемых в рамках программы указанных облигаций, общей суммой номинальной стоимости всех выпусков облигаций до 370 млрд руб. включительно или до эквивалента этой суммы в иностранной валюте, предназначенных для квалифицированных инвесторов – юридических лиц, с возможностью досрочного погашения указанных облигаций по усмотрению их эмитента», – говорится в документе.

Минфину поручено обеспечить компенсацию неполученных доходов держателям бондов в случае принятия ОАО «РЖД» решения о невыплате купонного дохода по этим бумагам. Ранее, 7 мая, на совещании у Владимира Путина генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров сообщил, что компания намерена сохранить инвестпрограмму 2020 года минимум в размере 620 млрд руб. при прежних планах в 820 млрд руб. и готова профинансировать её за счёт бессрочных облигаций на сумму не менее 370 млрд руб. Глава государства поддержал это предложение и попросил Правительство РФ в контакте с ЦБ подготовить необходимую нормативную и регуляторную базу.

Совместные инфраструктурные проекты



ZUMAPRESS

ООО «РЖД Интернешнл», дочерняя компания ОАО «РЖД», и Ircan International Limited (IRCON), дочерняя компания «Индийских железных дорог», заключили меморандум о взаимопонимании. Подписи под документом поставили и.о. генерального директора «РЖД Интернешнл» Сергей Столяров и главный менеджер по развитию бизнеса IRCON Параг Верма. Согласно меморандуму, стороны закладывают основы взаимовыгодного сотрудничества для определения, проработки и реализации комплексных инфраструктурных проектов в области железнодорожного транспорта на территории Республики Индия, а также третьих стран. Для проработки перспективных проектов стороны договорились сформировать совместную российско-индийскую рабочую группу. Ранее ОАО «РЖД» уже подготовило ТЭО модернизации железнодорожной линии Нагпур – Секундерабад в Индии протяжённостью 581 км.

Тема номера Пандемия»



123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

Выстоять вместе

В ОАО «РЖД» разрабатывают меры психологической поддержки сотрудников

Удалённый режим работы, на который массово перешли российские компании на время пандемии COVID-19, стал новым вызовом для бизнеса как с точки зрения организации труда, так и в плане управления персоналом. Первые месяцы вне офиса показали, что от работодателя требуется не только техническая, но и психологическая поддержка: треть сотрудников на «удалёнке», как показал опрос рекрутинговой компании HAYS, испытывают постоянную тревогу, каждый десятый – сильный стресс. Это зачастую приводит к ухудшению самочувствия, эмоциональному выгоранию и, как следствие, снижению личной и командной эффективности.

Социально ориентированные компании, в том числе ОАО «РЖД», помогают своим работникам в борьбе со стрессом.

Полезные советы

«Российские железные дороги» начали поэтапно переводить сотрудников на работу из дома в конце марта. По последним данным, в таком режиме трудятся порядка 115 тыс. человек в центральном аппарате и на сети дорог, или каждый второй специалист и руководитель, чей функционал связан с работой на компьютере. Чтобы оценить плюсы и минусы такого формата, в том числе психологический климат в коллективах, в компании в апреле-мае провели специальное социологическое исследование. В нём участвовали работники Западно-Сибирской, Красноярской и Приволжской дорог, Дирекции тяги и Дирекции по ремонту тягового подвижного состава, а также специалисты и руководители кадрового блока, которые трудятся в дистанционном режиме, – всего более 11,9 тыс. респондентов.

Мнения участников опроса о продуктивности работы из дома и комфортности такого режима раз-

делились примерно поровну: 28,4% сотрудников считают, что стали работать продуктивнее, чуть больше – 31,1%, – напротив, признали, что их результаты ухудшились. Большая часть опрошенных (40,4%) отметили, что их эффективность не изменилась. В числе плюсов удалённой работы сотрудники РЖД назвали экономию времени и средств на дорогу, возможность самостоятельно распределять рабочее время и отсутствие дресс-кода, главные минусы – отсутствие полноценного рабочего места и нехватка очного общения.

В компании признают, что работа в удалённом режиме – сильный стресс и задача работодателя в такой момент – поддержать сотрудников, чтобы они не остались один на один

В режиме удалённой работы самое правильное для работодателя – усилить информационную работу и постараться найти дополнительные каналы для общения

со своими проблемами. 30 апреля на заседании Штаба по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции в ОАО «РЖД» для обеспечения бесперебойного перевозочного процесса генеральный директор – председатель правления компании Олег Белозёров поручил кадровому блоку совместно со специалистами «РЖД-Медицина» разработать меры психологической поддержки для удалённых сотрудников. Кроме того, глава компании неоднократно отмечал важность своевременного информирования работников. «Мы специально создали горячую линию, чтобы работники могли получить информацию из первых рук. Звоните – вам обязательно помогут», – отметил он в интервью газете «Гудок».

На протяжении всего периода самоизоляции специалисты сети «РЖД-Медицина» делятся с работниками РЖД советами и практическими лайфхаками по поддержке здоровья и борьбе со стрессом. Как пояснила «Пульту управления» руководитель отдела корпоративных программ здравоохранения Центральной дирекции здравоохранения – филиала ОАО «РЖД» Марина Савина, каждую неделю на официальном YouTube-канале публикуются по два-три видеоролика, в которых ведомственные врачи и приглашённые специалисты рассказывают об основах здорового образа жизни, полезных упражнениях, правильном питании и антистресс-продуктах, гимнастике для глаз. Так, ведущий психолог Свердловской

дирекции здравоохранения Людмила Феськова рассказала о действенных приёмах улучшения психологического самочувствия: надо включать в рацион фрукты и продукты, богатые витаминами группы В, заниматься спортом, ложиться и просыпаться в одно и то же время, не есть и не пить много на ночь, проветривать помещение. Видео размещаются в социальной сети молодёжного сообщества «Команда 2030» и в информационном канале социально-кадрового блока, сотрудников ОАО «РЖД» оповещают по электронной почте.

Для поддержки женского контингента Роспрофжел при поддержке ОАО «РЖД» организовал онлайн-проект «Профсоюз для женщин». Его участниками стали 100 представительниц профсоюзного актива со всей сети.

Тема номера Пандемия



123RF/LEGION-MEDIA

С 11 по 15 мая для них проводили вебинары и тренинги по актуальным для современных женщин темам – спорт, красота и здоровье, саморазвитие. Участницам показали комплексы спортивных упражнений на разные группы мышц, научили основам дыхательной гимнастики и гимнастики для лица, рассказали, как бороться со стрессом, чтобы полноценно жить и работать.

Такие мероприятия также выступают хорошей площадкой для коммуникаций. А общение, как уверены эксперты, становится главным фактором для поддержания здорового психологического климата в коллективе.

Диалоговое окно

Недостаток личного общения с коллегами, социальная депривация – одна из главных причин психологического дискомфорта во время

удалённой работы. «Дома нет тёплых разговоров у кулера с коллегами, а постоянные видеозвонки могут только усиливать ощущение социальной дистанции. Увеличивается время на написание писем или общение с коллегой в чате, так же как и риск искажения информации и недопонимания. Всё это может спровоцировать тревожные и депрессивные симптомы, а на физическом уровне – снизить уровень выработки белков, отвечающих за развитие нейронных связей», – поясняет менеджер по обучению группы внутреннего обучения IT-компании ICL Services Елена Насыбуллина.

Самое правильное, что может сделать работодатель в этом случае, – усилить информационную работу и постараться найти дополнительные каналы для общения. Как показал апрельский опрос компании

Kontakt InterSearch Russia, в котором приняли участие HR-директора и топ-менеджеры порядка 450 российских компаний, большинство опрошенных работодателей используют традиционные инструменты командообразования: чаты, информационные рассылки, регулярные обращения руководства. К примеру, в IT-компании «Рексофт» уверены, что лидер может и должен делиться своим отношением к ситуации, описывать текущее состояние компании, рассказывать о планах на ближайшее будущее. Через три недели после перехода на «удалёнку» генеральный директор и основатель компании Александр Егоров в формате видеоконференции рассказал о том, есть ли планы по сокращению сотрудников и зарплат, обрисовал ситуацию по ключевым заказчикам, прокомментировал крупные проекты, ответил на вопросы сотрудников. «99% коллег остались полностью удовлетворены, получив ответ именно на свой вопрос от первого лица компании. Так и хочется, немного дополнив классика, сказать: «Ничто не стоит нам так дешёво и не ценится так дорого, как вежливость и внимание», – говорит менеджер по персоналу «Рексофт» Виктория Плужникова.

В некоторых компаниях для общения с сотрудниками на «удалёнке» ввели обязательные видеосовещания. По мнению руководителя отдела персонала ГК «Аривист» Клим Федотова, такие онлайн-встречи не только улучшают эмоциональный фон команды, помогают сотрудникам быть в курсе жизни коллектива, выявляют трудности в работе, но и способствуют развитию дисциплины и ответственности.

«Видеосвязь не в полной мере, но всё же компенсирует недостатки визуального контакта с коллегами, повышает их дисциплинированность как в поддержании внешнего вида, так и в содержании своего рабочего места, а также позволяет уловить невербальные знаки при обсуждении вопросов», – согласен с ним член совета директоров, директор по региональ-

ному развитию холдинга STS Logistics Владимир Дорохов.

Не менее важно, считают HR-специалисты, чтобы руководитель давал регулярную обратную связь, в том числе подкрепляющую. Если сотрудник долго и тяжело работает без фидбека, он перестаёт видеть смысл в своей деятельности, а это один из факторов профессионального выгорания, утверждает Елена Насыбуллина.

Эксперты компании HAYS рекомендуют руководителям выделять время также для неформального общения с сотрудниками – это может быть беседа о повседневных делах за чашкой кофе по видеосвязи или обсуждение планов на выходные в корпоративном чате. Такие разговоры позволяют вовремя заметить снижение мотивации и тревожность и принять меры, чтобы укрепить командный дух. Дистанционные онлайн-беседы за чашкой кофе сегодня практикуют, например, в Сбербанке.

Обучение – это тоже поддержка от работодателя, уверена Виктория Плужникова. В «Рексофте» регулярно проводят семинары, лекции и курсы в режиме онлайн. «Очень неожиданно для нас, но мы сумели запустить внутренний двухмесячный курс по нагрузочному IT-тестированию, который изначально полностью планировали проводить в офлайн-формате. Стартовали восемь новых потоков курсов по изучению английского языка, которые впервые идут полностью в дистанционном групповом формате вместо очного», – уточняет она.

Если сотрудники привыкли к насыщенной корпоративной жизни – тренингам, конкурсам, тимбилдингу, то не стоит от них отказываться и в период самоизоляции. В компании «Рексофт», например, сначала предлагали коллегам поделиться фотографией рабочего места, потом – отвлечь детей, попросив их изобразить рабочее место родителей. В ICL Services провели онлайн-вечеринку, гитарный квартирник, конкурс с лайфхаками по удалённой работе, открытую лекцию по экологичным привычкам

и разговорные языковые клубы. В STS Logistics организовали соревнование «Удалая удалёнка» на самое креативное домашнее рабочее место, сейчас проводят конкурс «ИзоИзоляция» по домашним инсталляциям известных картин со скульптурных произведений. «Это дополнительная форма развлечения, с другой стороны – возможность понять настрой персонала, ну и, естественно, возможность ухода от несменяемой домашней обыденности», – комментирует Владимир Дорохов.

Помощь профессионала

Ещё один фактор, провоцирующий стресс во время удалённой работы, – завышенные требования к собствен-

у работника, который стабильно показывал результативность, упала выработка. Если вы заметили, что у вашего работника резко упала производительность и мотивация, он свёл коммуникацию с вами и коллегами к минимуму или, наоборот, докучает излишними вопросами по поводу и без, пора задуматься, правильно ли вы выстроили рабочие процессы, уверен Клим Федотов.

Выявить сотрудников на грани эмоционального выгорания и оценить общий психологический настрой коллектива также помогают анонимные опросы. «Прежние методы подобной оценки «вдолгую», один раз в год, уходят в прошлое. Сейчас время быстрых инструментов, пульс-опросов и не-

Каждый восьмой работодатель предоставляет сотрудникам программы психологической поддержки онлайн, в том числе консультации психолога

ной продуктивности. Как замечает Елена Насыбуллина, многих беспокоит, как доказать свою эффективность, работая из дома. «Возникает ощущение, что работаешь мало и недостаточно продуктивно, но времени за работой почему-то проводишь больше. Это усиливает тревогу. И мы начинаем работать ещё больше, забывая о перерывах, перекусывая за ноутбуком и засиживаясь до глубокой ночи», – говорит она.

Переутомление, особенно в условиях общей тревожности и нестабильности, чревато эмоциональным выгоранием, стрессом и даже депрессией. Сигналом для беспокойства, по словам генерального директора коммуникационного агентства PR Partner Инны Анисимовой, может считаться резкое изменение поведения сотрудника, например если

замедлительной реакции», – говорит партнёр Kontakt InterSearch Russia, руководитель проекта YounGo Анастасия Стасева.

Всё большее распространение получают психологические тренинги для работников. По данным HAYS, каждый восьмой работодатель предоставляет сотрудникам программы психологической поддержки онлайн, в том числе консультации психолога, или открывают отдельную горячую линию психологической поддержки.

Однако, как замечают эксперты, лучший инструмент психологической поддержки – это всё-таки внимательность и чуткость со стороны руководителя.

«Поддерживая свой коллектив, компания выигрывает сама», – резюмирует Виктория Плужникова.

МАРИЯ АБДРИМОВА



Личный архив



Усилить команду

Эмоциональная поддержка коллектива в кризис – одна из важнейших задач руководителя

123RF/LEGION-MEDIA

Переход на удалённую работу для многих стал вынужденным. В условиях расфокусировки коллектива некоторые руководители столкнулись с практически полным отсутствием коммуникации и нарушением эмоциональной связи между работниками. Как управленцу поддержать командный дух и эффективность работы на «удалёнке», рассказал сооснователь и коммерческий директор компании «АйдоЛаб», тренер бизнес-школ РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина, МГУ им. М.В. Ломоносова, РАНХиГС, Финансового университета при Правительстве РФ, НИТУ «МИСиС» Артём Ступак.

– Судьба большинства компаний после стабилизации эпидемиологической ситуации в стране во многом будет зависеть от того, как руководители и их команды работают сейчас – в ситуации неопределённости. Как действовать лидеру, чтобы сохранить командный дух и эффективность работы коллектива?

– Неопределённость, многовариантность развития будущего пугает человека. Особенно если есть риск потерять сложившийся уклад личной и профессиональной жизни, материальный достаток. Поэтому необходимо направить фокус внимания своих сотрудников не на переживания о будущем, а на конкретные действия здесь и сейчас.

Людей объединяют общие цели, задачи, проблемы, трудности. Руководителю стоит собрать людей и сформировать цели работы вместе с командой, чтобы каждый согласился с общей концепцией работы. Также необходимо выработать единое понимание того, как именно, какими методами и способами команда будет выполнять поставленные задачи. Важно, чтобы у всех было единое понимание цели и способов её достиже-

ния. По итогам стоит распределить функции и обязанности исходя из критериев профессионализма, опыта, навыков и личного желания сотрудников заниматься той или иной работой.

Стоит акцентировать внимание коллег на том, что эффективность и результативность команды оценивают не по личному достижению каждого сотрудника в отдельности, а по общему результату. И если мы все хотим преодолеть кризисное время, то стоит поставить общие интересы выше личных.

– Как выстроить эффективную коммуникацию между членами коллектива на «удалёнке»?

– При удалённой работе принципы взаимодействия в команде и в си-

использовать для оперативного общения с командой только один чат.

– Насколько часто стоит проводить онлайн-встречи и совещания с сотрудниками?

– Количество онлайн-совещаний, планёрок должно быть точно таким же, как и при работе в офисе. Для сохранения контроля управляемости руководителю стоит проводить не менее двух онлайн-встреч в неделю с целью постановки задач и контроля исполнения. Если есть сомнения в профессионализме или слабой мотивации подчинённых, то можно организовать промежуточные планёрки для проверки рабочего процесса.

Сфокусировать онлайн-встречи необходимо не на продолжительности совещаний, а на кратком и эффек-

Энергию страха персонала надо направить на действия для выхода из кризисной ситуации

стеме «руководитель – сотрудник» не меняются. Работая очно или онлайн, руководителю придётся выполнять основные четыре функции: планировать, организовывать, мотивировать и контролировать подчинённых. Для этого необходимо систематически проводить онлайн-встречи с командой, письменно фиксировать цели, задачи и договорённости (в почте или в корпоративном чате). Также совместно с командой важно выработать свои правила коммуникации: как часто встречаться онлайн, в каком формате друг друга информировать и обсуждать рабочие вопросы.

Корпоративный чат – это не выбор, а неизбежность, вызванная удалённой работой. Не стоит увлекаться созданием групп для обсуждения каждого пустякового вопроса. Так можно утонуть в беспрерывном общении в мессенджере. Правильнее

тивном обсуждении того, что, как и когда нужно сделать, каких целей достичь. Важно не убить мотивацию команды бесконечными и продолжительными совещаниями.

– Стоит ли в кризисные ситуации делать перестановки в коллективе? Например, назначать новых ответственных за работу по тому или иному направлению?

– В принципе перестановки в коллективе необходимо совершать исходя из целесообразности: профессионализма сотрудника, его опыта и готовности достичь цели и нести ответственность. Но, как известно, коней на переправе не меняют. Чехарда с руководителями проекта или направления ожидаемого эффекта не даст, особенно если это «варяг» со стороны, не знающий тонкостей работы и специфики задач.

Резкие и неоправданные кадровые перемены могут дать персоналу

Тема номера Пандемия



лишний повод для волнения или даже сигнал, что «корабль» неустойчив и есть повод задуматься о своих перспективах в организации. Единственной причиной для смены руководителя может быть его некомпетентность в нестабильной ситуации, неумение работать в кризисное время, слабые лидерские качества.

– Каждое решение по развитию компании в кризис – сложное и рискованное. Нужно ли начальнику делегировать важные задачи сотрудникам или всё делать самому?

– Руководитель не может выполнить всю работу сам. В кризисное время умение правильно делегировать спасёт начальника от бесконечного потока срочных дел. Главное, чтобы было на кого положиться.

Делегирование не подразумевает полную и безоговорочную передачу прав и ответственности сотруднику. В идеале руководитель передаёт подчинённому право принятия самостоятельного решения в рамках выполнения какой-либо задачи и возлагает на него ответственность за результат этой работы. При этом стоит совершать промежуточный контроль за процессом работы, чтобы вовремя скорректировать дей-

ствия сотрудника в случае ошибок или просчётов.

Конечно, разработка стратегии развития компании в кризис – это задача руководителя, но это вовсе не значит, что не стоит привлекать к стратегированию коллег, тем более что реализовать план в итоге им. Полностью делегировать планирование руководитель не имеет права, а вот привлекать к формированию стратегии свою команду необходимо, чтобы сотрудники чувствовали сопричастность и вовлечённость в общее дело. Они должны знать, что план сформирован не где-то там наверху и спущен им, а что они сами спланировали свою работу. Если руководитель считает, что он «голова», а сотрудники просто «руки», которые должны чётко и беспрекословно выполнять рутинные задачи, то в таком случае не стоит надеяться на то, что ваши подчинённые будут профессионально расти.

– Во время кризисов нужно ли ужесточать контроль за тем, как сотрудники исполняют свои обязанности?

– Усиление контроля за сотрудниками даёт кратковременный эффект. Первое время коллектив будет в напряжении, стараться полностью соответствовать требованиям руководства. Но человек

так устроен, что ко всему рано или поздно привыкает, тем более что мы не способны постоянно жить в страхе, со временем это чувство притупляется. Судорожное закручивание гаек и микроменеджмент пользы не принесёт, а вот как демотивационный фактор для персонала сработает. Эффективнее жёсткого контроля систематический контроль.

– Какая позиция руководителя в ситуации неопределённости наиболее эффективна – посредник/коммуникатор или контролёр/диктатор?

– В нестабильной ситуации люди и так находятся в состоянии стресса, давить на них жёстким армейским подходом может быть ошибочным решением, особенно если у вас работают высокоинтеллектуальные профессионалы, которые не приемлют авторитарного стиля управления. Загнав сотрудников в состояние паники, вместо высокой эффективности и результативности можно получить обратный эффект – эмоциональное выгорание и нервные срывы. Для выполнения сложных, нетривиальных задач в условиях кризиса команде крайне необходима эмоциональная поддержка руководителя, готовность обсуждать все рабочие проблемы в

открытом диалоге. Тем более если лидер не хочет, чтобы его подчинённые «рисовали потёмкинские деревни», а стремится к тому, чтобы они сообщали правду о выполненных задачах и реальной текущей ситуации.

В то же время если в команде разброд и шатание, начинаются паника и бесконечное обсуждение в стиле «шеф, всё пропало», то надо взять всё в свои руки и дать каждому сотруднику чёткие инструкции, что и как он должен делать, в какие сроки отчитываться и каких целей и задач достичь.

Выбор модели поведения и стиля управления зависит от уровня подготовки команды, её профессионализма, личностных качеств и стрессоустойчивости сотрудников.

– Ситуация неопределённости дезориентирует людей. Работники начинают волноваться за свою работу и доход. Стоит ли посвящать их во внутренние новости и планы относительно дальнейшей судьбы компании?

– Да, это нужно для того, чтобы люди знали, что есть определённые закономерности в получении зарплаты – деньги с неба не падают. Они должны понимать, что если нет спроса на товар или услуги организации, нет экономической деятельности, то нет и прибыли. Порой персонал не задумывается, чем обусловлен её успех вообще и зарплата каждого сотрудника в частности.

Осведомлённость коллектива относительно развития компании полезна и тем, что в случае если вам придётся сокращать персонал, то не будет вопросов от работников из серии «А с чего вдруг? У нас же всё хорошо!». Люди должны чувствовать личную ответственность и сопричастность к выживанию организации в кризис. Они должны осознавать, что от того, выживет компания или нет, зависят и их личное благосостояние и стабильность.

– В офисе сотрудники даже при большой нагрузке находят немного времени, чтобы пообщаться друг с

другом, а в некоторых компаниях рабочая неделя завершается «командным» ужином. Возможно ли на «удалёнке» организовать совместный досуг?

– Сегодняшние технические возможности позволяют максимально приблизить онлайн к очному формату, сохранить человеческое общение и интерес друг к другу. Вообще это хорошая проверка внутренних отношений в команде – насколько сотрудники хотят и готовы потратить времени, чтобы дистанционно пообщаться на личные темы после рабочего дня.

Поделью примером успешного вне рабочего онлайн-взаимодействия коллектива. В одной компании IT-отрасли руководитель регулярно устраивает пятничный совместный

досуг, следить за их психологическим состоянием при удалённой работе?

– Сохранение эмоционального контакта, доверия и единства команды – это один из самых больших вызовов удалённой работы. Безусловно, руководителю стоит быть внимательным слушателем во время онлайн-встреч, отслеживать эмоциональное и психологическое состояние коллег. На совещаниях стоит уделять немного времени для разговора не по теме работы, дать коллективу высказать свои мысли, переживания. Важно отслеживать страхи и волнения в команде, чтобы вовремя прояснить ситуацию и при необходимости оказать поддержку.

Во время карантина любому руководителю придётся занять лидер-

Для выполнения сложных, нетривиальных задач в условиях кризиса команде крайне необходима эмоциональная поддержка руководителя

виртуальный ужин с командой. Все вместе выбирают какое-то блюдо, которое каждый должен приготовить, а после садятся у себя дома за стол, ставят напротив телефон с камерой и принимаются за трапезу, ведя светскую беседу.

Организация совместного досуга – это вопрос не возможности, а желания руководителя и сотрудников сознательно поддерживать отношения, делиться насущными мыслями и идеями, сохранять эмоциональный контакт. А как именно это организовать – креатив и фантазия вам в помощь.

– Во время карантина людям особенно нужно чувство локтя. Нужно ли руководителю уделять время эмоциональной поддержке подчи-

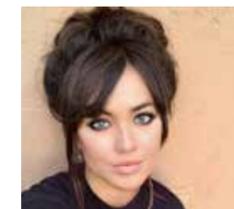
скую позицию, то есть дать понять сотрудникам, что вы управляете текущей ситуацией, анализируете все риски, что у вас есть план действий. Больше всего людей страшит неопределённость, поэтому необходимо сформировать представление относительно будущего компании, дать людям направления и цели для стремления. Энергию страха персонала надо направить на действия для выхода из кризисной ситуации.

Также стоит сохранять собственную эмоциональную гармонию и уверенность в своих силах – люди должны видеть в вас лидера во всех смыслах и сферах.

БЕСЕДОВАЛА
Юлия Антич

Тема номера Пандемия»

Кристина Иваненко,
КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
НАУК, БИЗНЕС-ТРЕНЕР, ДОЦЕНТ
ФАКУЛЬТЕТА ПСИХОЛОГИИ
ИНСТИТУТА ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК
РАНХиГС



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Срочная диджитализация

Как повысить эффективность онлайн-совещаний

Из-за пандемии коронавируса компании вынуждены были перевести сотрудников на дистанционный режим работы. Так, согласно последнему исследованию аналитического центра НАФИ, 33% предприятий отправили сотрудников на «удалёнку». При этом большинство предпринимателей, которые полностью или частично перевели штат на дистанционный формат, отметили снижение эффективности работников – об этом заявили 82% представителей бизнеса. Каких правил нужно придерживаться, чтобы повысить производительность работы сотрудников среднего и высшего звена, как сделать совещания в онлайн-формате максимально эффективными, «Пульт управления» узнал у кандидата психологических наук, бизнес-тренера, доцента факультета психологии Института общественных наук РАНХиГС Кристины Иваненко.

– По данным опроса, проведённого кафедрой «Управление персоналом и психология» Финансового университета при Правительстве РФ, среди руководителей среднего и высшего уровня управления 37% совещаний проходит без предварительной подготовки, при этом 72% респондентов хотели бы повысить их эффективность. Из чего складывается эффективность совещания?

– Любая эффективность, в том числе эффективность совещания, – это соотношение между использованными ресурсами (временными, интеллектуальными, материальными) и достигнутым результатом. Основным результатом совещания – решение поставленных задач. Но это не всё. Побочный продукт грамотно выстроенного совещания – это эффект командообразования, повышение мотивации сотрудников, прояснение для всех участников общих целей, планов и стратегии компании, сни-

жение сопротивления при внедрении изменений. Качественные совещания активизируют эффект синергии в команде и стимулируют генерацию новых идей, позволяют поддерживать связи внутри компании, проводить в жизнь принятые руководством решения, рушить барьеры между отделами, поддерживать работу организации как единого целого.

– Введённый режим самоизоляции сильно изменил нашу жизнь. Теперь многие вынуждены решать рабочие вопросы исключительно онлайн. Как онлайн-формат сказывается на эффективности совещаний?

– Сейчас, когда вся планета одновременно ушла на карантин, а монитор стал единственным окном и деловой, и личной коммуникации,

обмена информацией, повышается гибкость в принятии решений.

Но время концентрации на онлайн-спикере гораздо меньше, чем на его живом аналоге. От экрана наша психика быстрее устаёт, поэтому, работая онлайн, необходимо чаще менять форматы взаимодействия, режимы подачи информации, устраивать перерывы, лучше структурировать информацию.

Во-вторых, в онлайн-переговорах ослабляется невербальный канал коммуникации – по видеосвязи мы по-прежнему считываем положение собеседника, его позу, мимику, жесты, тон голоса, но точность интерпретации этих сигналов падает по сравнению с очным общением, поскольку многие нюансы не переда-

Слайды, инфографика, таблицы, иллюстрации, видеофрагменты – теперь всё это должно быть максимально красивым и содержательным

необходимость диджитализоваться стала по-настоящему очевидна даже последним адептам аналогового мироустройства. И бизнес, и государственные структуры встали перед дилеммой – digitize or die. Вторая опция никому не кажется привлекательной, поэтому приходится спешно диджитализоваться, в том числе учиться вести совещания и встречи в онлайн-формате так же эффективно, как очно. Теоретически онлайн-формат даёт нам все возможности для минимизации ресурсов, а значит, повышения эффективности. Не нужно тратить время сотрудников не то что на дорогу до офиса, но даже на передвижение между этажами офиса. Можно отказаться от некоторых ритуальных частей совещания и сразу переходить к делу, ускоряется процесс

ются через веб-камеру. Поэтому нам сложнее выявить обман или манипуляцию со стороны собеседника.

– С какими сложностями чаще всего сталкиваются руководители и сотрудники при таком формате общения?

– Среди тех, у кого нет собственного опыта ведения онлайн-совещаний, существует заблуждение, что это уютный и расслабленный процесс – спикеру можно вальяжно расположиться перед монитором в собственной гостиной в тапочках и пижаме, налить кофе и начать доклад. На самом деле нет. Выступление онлайн перед коллегами – очень энергозатратный формат для руководителя. Вы не чувствуете обратной связи от сотрудников, не видите горящих глаз и микрокиваний, не слышите трепетной

Тема номера Пандемия



123RF/LEGION-MEDIA

тишины во время вашего пламенного монолога. Тишина будет, но не та, которая сигнализирует о почтении и интересе. Внимание слушателей постоянно ускользает от вас, переносится то на кофе, то на детей, то на пришедший вдруг мейл, то на идею, что бы приготовить на обед. В реальном пространстве – в зале для совещаний или переговорной – у руководителя гораздо больше власти над аудиторией, чем в пространстве монитора. Поэтому приходится компенсировать дополнительными вливаниями энергии. Чтобы всё получилось, в пространство онлайн-совещания руководителю нужно входить в абсолютно ресурсном состоянии – полным сил, концентрации и интереса к происходящему. Если спикеру будет хотя бы немного скучно от самого себя, слушатели без капли угрызений совести начнут заниматься своими делами.

Сама домашняя обстановка мешает сосредоточиться на продуктивной работе, потому что годами мы занимались дома чем угодно, но не работой. Домашняя обстановка, согласно теории немецкого психолога Курта Левина, – это поле с множеством стимулов. Стоит телевизор – нужно включить, лежит толстовка – нужно убрать, идёт кот – нужно погладить, увидел кофемашину – «о, сделаю-ка я кофе». И так до бесконечности. В нас включается «полевое поведение» – движимое стимулами поля, а не нашими целями. Не говоря про супругов, детей, родителей и прочие «стимулы поля», отвлекающие сильнее желания съесть сырник, который «я помню, один оставался в холодильнике». В домашней обстановке мы годами занимались домашними делами, быстро перестроиться – сложный вызов.

– Что поможет сделать онлайн-совещание более эффективным?

– Чрезвычайно важно, чтобы у всех участников была включена веб-камера. Настоятельно попросив всех слушателей её включить, вы создадите ощущение присутствия всех в пространстве дискуссии и в разы снизите вероятность заработать себе нервное расстройство от разговора с пустыми чёрными квадратиками на экране. Вам будет легче контролировать динамику дискуссии, и вы точно не будете вещать «фоном», пока ваши сотрудники, выключив звук и видео, моют собаку, чинят ящик или пекут печенье.

Потратьте некоторое время на поиск или обустройство оптимального места для проведения ваших онлайн-встреч. Оно должно быть таким, чтобы вероятность быть отвлечённым домашними стала минимальной – в идеале должна быть дверь, которую можно закрыть. Вы должны чувствовать себя в нём комфортно, но при этом собранно и подтянуто – уютные диваны и опасные неустойчивые барные стулья не подходят. Недалеко должна быть розетка – да, у вашего ноутбука всегда полная зарядка, но лучше перестраховаться. Лучше, чтобы задний план был нейтральным (в идеале – монохромная стена) – не отвлекайте своих слушателей соблазном рассмотреть содержимое полок вашей гардеробной или ваши семейные фотографии на стене вместо того, чтобы слушать вас. Если за вашей спиной полки, пусть на них аскетично стоят несколько книг.

Ваш ракурс должен вас устраивать. Ноздри или подбородок на весь экран – это так же плохо, как если вы будете занимать десятую часть экрана, как бы не присутствуя в пространстве совещания. Покрутите камеру и займите такое положение, чтобы свет падал максимально комплексно – лучше всего под углом 45 градусов (не в лоб, не сверху и не из-за спины). Также протестируйте, в каком случае картинка и звук получают лучшего качества – с встроенной

камеры или отдельной веб-камеры, со встроенного или отдельного микрофона.

– Нужно ли заранее готовиться к онлайн-совещанию? Как это правильно делать?

– К онлайн-совещанию нужно готовиться ничуть не меньше, чем к очному. Обычно даже больше! Слайды, инфографика, таблицы, иллюстрации, видеофрагменты – теперь всё это должно быть максимально красивым и содержательным. Для них экран – естественная среда обитания. В онлайн-реальности эти визуальные средства – не опциональные вспомогательные инструменты, как в живом выступлении, а центр внимания.

Готовясь к онлайн-совещанию, досконально продумайте его структуру, регламент и повестку обсуждения. Постарайтесь заранее выслать эту информацию слушателям, а также озвучить её в начале встречи.

Какую бы онлайн-площадку для проведения совещания вы ни выбрали, скорее всего, в ней есть основные инструменты, которые вам понадобятся. Нужно только заранее опробовать, как они работают именно на этой площадке. Вот что может быть полезным:

1. Возможность демонстрировать слайды, текст, видеофрагменты. Для этого обычно есть отдельные опции, но универсальным решением будет демонстрация вашего экрана – так вы сможете показать коллегам любой контент, который можете запустить на своём компьютере.
2. Чат при должном использовании может стать эффективным инструментом дискуссии. Если же чат ускользнул от внимания спикера и сотрудники понимают, что руководитель чат не контролирует, в нём может развернуться параллельная ветвь дискуссии, не всегда по повестке дня, что снизит эффективность совещания.
3. Голосование/опрос – иногда имеет смысл создать отдельную форму, ссылку на которую вы можете

скинуть участникам совещания и тут же увидеть результаты опроса в виде хорошей инфографики. Найти платформу для создания опросов не составит труда.

Также лучше заходить в вебинарную комнату за 15–20 минут до начала совещания: проверить звук и видео, протестировать, всё ли открывается в вашей презентации, привыкнуть к своему лицу на мониторе, выдохнуть и настроиться – необходимый ритуал перед онлайн-выступлением. Залететь в кадр ровно в назначенное время, не успев отдышаться после тренировки или не убрав со стола остатки завтрака, – плохая идея. Не смазанное, а продуманное и мощное начало – необходимый ингредиент вашего онлайн-совещания.

– Стоит придерживаться правила – не больше 15–20 минут одного формата. Информационный блок – дискуссия – видеофрагмент – обсуждение – выступление спикера – работа в группах – снова информационный блок и так далее. Объём внимания слушателей в онлайн-среде ещё меньше, чем при классическом. Менять форматы работы просто необходимо. Тормозите своих сотрудников, заставляйте действовать в офлайн – тогда они будут не просто свидетелями, а соучастниками, и ваше совещание станет для них собственным опытом.

В конце как онлайн-, так и офлайн-совещания необходимо вернуться к изначальной повестке, подвести итоги по ключевым вопросам, ещё раз

Объём внимания слушателей в онлайн-среде ещё меньше, чем при классическом. Менять форматы работы просто необходимо

– Как избежать перехода на обсуждение отвлечённых тем?

– Тут хорошо работает принцип «если невозможно отменить, лучше возглавить». Коллеги давно не виделись, всем важно обсудить текущую обстановку и обменяться новостями – это полезно для психологического состояния сотрудников, атмосферы в коллективе и для продуктивности. Поэтому есть смысл прописать в регламенте совещания две точки отсчёта – сбор участников (за 15 минут до начала) и начало совещания. В перерывах и в конце совещания стоит также давать возможность поболтать и обсудить насущное. У всего мира сейчас дефицит общения, негуманно лишать сотрудников радости коммуникации на отвлечённые темы.

– Как спикеру не потерять внимание коллег во время своего доклада?

проговорить, какие зоны ответственности за кем закреплены, какие действия от кого ожидаются, наметить цели на следующую встречу. Важно создать возможность для сотрудников дать обратную связь по прошедшему совещанию, задать вопросы, дать комментарии.

– На ваш взгляд, может ли онлайн-совещание быть более эффективным, чем очное?

– Возвращаясь к тому, что эффективность – это соотношение вложенных ресурсов и полученных результатов, могу уверенно сказать, что да. Ведь диджитал-формат действительно позволяет минимизировать временные и материальные затраты на проведение совещаний и при этом даёт возможность достигать прежних результатов.

БЕСЕДОВАЛА
Виктория Гаджиева



Кадровый вопрос



Главный тренд сегодня – smart-рекрутинг и zero-HR

Вспышка коронавирусной инфекции и последовавший за ней период нерабочих дней в России и в зарубежных странах привели к трансформации рынка труда. В связи с тем что многие организации временно заморозили наём сотрудников, количество вакансий на бирже сократилось, а число резюме выросло в разы. По мнению экспертов, рынок труда становится «рынком работодателя». При этом процедура подбора персонала диджитализиру-

ется: поиск кандидата, собеседования и даже наём происходят удалённо. «Пульт управления» ознакомился с главными трендами в рекрутменте и изучил, как решается кадровый вопрос в железнодорожной отрасли.

Сокращение количества вакансий на рынке труда, по данным рекрутинговой компании Antal Russia, стало заметно ещё в феврале: тогда, практически на пороге пандемии, набор сотрудников приостановили 12% работодателей. В марте такое решение приняли уже 40% организаций. В настоящее время, по результатам опроса Kelly Services и «Авито Работа», в Москве наём временно

заморозили 64,7% работодателей, в Санкт-Петербурге – 80%. Вакансии сократились прежде всего для офисных сотрудников, кроме специалистов в области IT и цифровом маркетинге, пояснил категоричный менеджер «Авито Работа» Дмитрий Пучков.

Относительно стабильная ситуация наблюдается в госсекторе и в сегменте рабочих вакансий в добывающей сфере и промышленности, отмечают рекрутеры. «Инфраструктурные и многие производственные компании работают в обычном режиме. Они, как и прежде, нуждаются в технических специалистах и рабочих: токарях, фрезеровщиках, электриках,

монтажниках, слесарях, механиках и так далее, а также в административном персонале», – отмечается в исследовании рекрутинговой компании HH.ru.

В некоторых сферах во время пандемии вакансий даже прибавилось: вырос спрос на курьеров, упаковщиков, операторов, продавцов и удалённых работников. Так, по данным «Авито Работа», за последнюю неделю апреля 2020 года наибольшее количество вакансий было зафиксировано в группах профессий «Производство, сырьё, с/х», «Строительство», «Продажи», «Транспорт, логистика», «Автомобильный бизнес».

«В сельскохозяйственной отрасли ярко выражен сезонный фактор, а вот на число вакансий в сферах транспорта и продаж повлиял возросший спрос на онлайн-торговлю и доставку: многие компании вынуждены были подстраиваться к новым условиям, – пояснил Дмитрий Пучков. – Однако стоит иметь в виду, что выросла конкуренция и среди соискателей. С февраля 2020 года в группе «Транспорт, логистика» количество резюме увеличилось на 4%».

В HH.ru отмечают, что средний уровень конкуренции по всем профессиональным областям составляет 8 активных резюме на одну вакансию, однако, к примеру, в сфере искусства, развлечений и массмедиа спрос превышает предложение в 14,5 раза, у административного персонала – в 11 раз, у юристов – в 9 раз. В сфере транспорта и логистики этот показа-

Автоматизация и диджитализация рекрутмента, о которой как о перспективном тренде уже давно говорят разработчики профильных IT-ресурсов и специалисты в области HR, стремительно набирает обороты. «Автоматизация рекрутинга – процесс, о котором говорят уже около 50 лет. Но пандемия наконец изменила мнение людей на этот счёт, заставила прекратить полагаться на старые решения. Даже такие укоренившиеся привычки, как проведение интервью лицом к лицу, сейчас под вопросом», – считает основатель сервиса Workstream Дезмонд Лим. Так, в США весь процесс найма перешёл в онлайн такие крупные игроки рынка, как Uber, Marriott, H&M, Amazon и McDonald's. Как отмечают в Workstream, автоматизация рекрутмента позволяет сократить время подбора сотрудников на 70%, весь процесс может занять всего несколь-

Автоматизация рекрутмента позволяет сократить время подбора сотрудников на 70% при увеличении количества обработанных заявок в 4 раза

тель на второй неделе апреля находился на уровне 6,9 при гармоничном уровне конкуренции – не более 6. «В целом количество вакансий в нашей сфере транспорта и логистики в апреле, по нашим оценкам, стало меньше, а количество резюме увеличилось минимум в два раза. Рынок труда вновь становится рынком работодателя», – прокомментировала директор по персоналу ООО «Байкал-Сервис ТК» Татьяна Козлова.

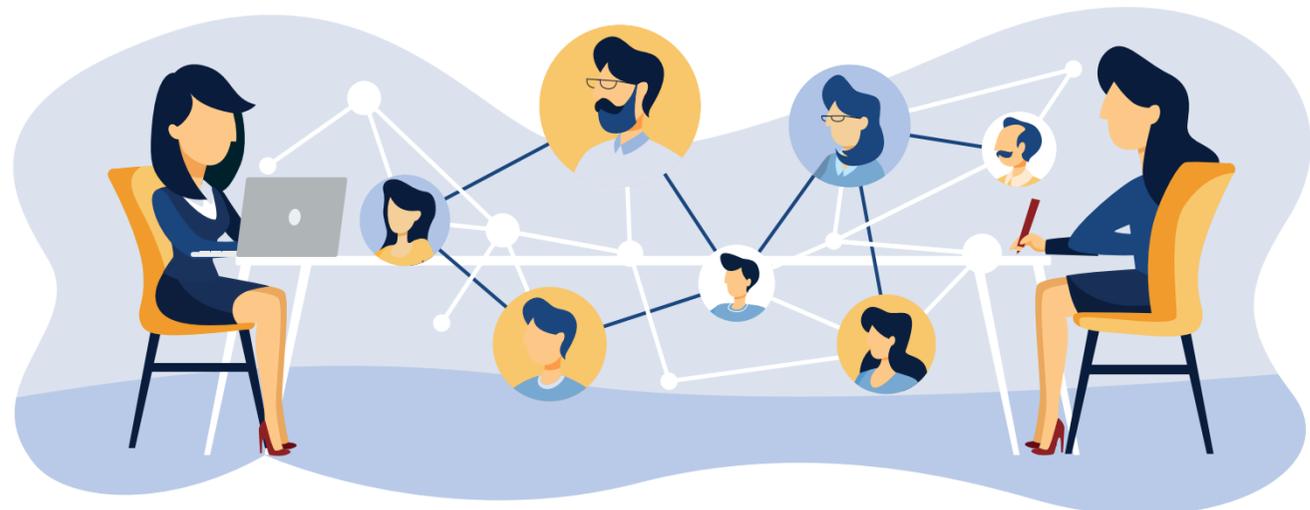
Бесконтактный наём

Пандемия коронавируса заставила многие компании переосмыслить подходы к подбору персонала.

ко часов при увеличении количества обработанных заявок в 4 раза.

В перспективе всё больше функций рекрутмента будет переходить от человека к компьютеру и искусственному интеллекту. Уже есть примеры, когда компании или рекрутинговые агентства создают чат-бота для прескрининга – первичного отбора кандидатов. Бот связывается с заинтересованным соискателем и направляет ему короткий тест с серией вопросов, заточенных под конкретную должность. «Авито Работа», например, запустила бота, который помогает соискателям находить работу или подработку. В коротком диалоге бот

Тема номера Пандемия»



формирует небольшое резюме на основе стандартных данных о желаемой должности, зарплате и локации и предлагает пользователям три подходящие вакансии в день, сводя ручной поиск к минимуму. «Главный тренд сегодня – smart-рекрутинг и zego-HR, и пандемия только подстегнула это развитие. Прежде всего это про внедрение технологий, автоматизирующих процесс подбора персонала, и снижение вовлечённости человека на всех этапах найма», – замечает Дмитрий Пучков. К smart-рекрутингу, по словам эксперта, также относится внедрение реферальных программ, когда поиск новых кадров опирается на рекомендации сотрудников и использование соцсетей для поиска кандидатов: с теми, чей профиль в соцсетях отвечает запросу рекрутера, можно быстро связаться в мессенджере.

Личные встречи с соискателями во время пандемии не практикуются. По данным исследования КРМГ «Действия HR в ситуации пандемии», 49% крупных российских компаний уже перевели очные собеседования полностью в онлайн, 22% сделали это частично. К первым относится, например, «Ростелеком». В компании действует интеллектуальная система

подбора персонала IQHR, которая охватывает полный цикл процесса поиска нужного сотрудника.

«Предположу, что формат дистанционного найма не потеряет популярности и после окончания режима самоизоляции, в онлайн останутся собеседования, тестовые задания, обмен документами и даже инструктаж», – уверен Дмитрий Пучков.

Однако не все руководители пока готовы отказываться от личных встреч с кандидатами. Как рассказала HR-менеджер коммуникационного агентства PR Partner Анастасия Галкова, первое собеседование с соискателем проходит один на один в WhatsApp, второе – в Zoom, и к интервью дополнительно подключается один из руководителей организации. «Финальную встречу планируем всё-таки в офлайн, онлайн-собеседования не могут полностью заменить живое общение: сложнее понять мотивы соискателя», – замечает она.

Рекрутинговые центры

В ОАО «РЖД» в год в среднем устраиваются порядка 100 тыс. сотрудников. Как отмечают в Департаменте управления персоналом компании, на внешнем рынке тру-

да прежде всего точно ищут экспертов под флагманские проекты компании из смежных областей: IT, маркетинга, строительства, финансово-экономического блока. Чтобы расширить воронку поиска, в РЖД в ближайшее время готовятся запустить сразу два новых инструмента в области подбора персонала. Так, на полигонах трёх дорог – Северной, Приволжской и Свердловской – появятся специальные рекрутинговые центры. На данный момент прописан алгоритм работы этих центров и ведётся их укомплектование. Предполагается, что они будут подбирать кадры через все возможные источники: job-сайты, соцсети и профсообщества. «Сейчас у нас действует такой центр на уровне центрального аппарата и закрывает его потребности. Центры, которые мы создаём на дорогах, будут подбирать не только руководителей, но и других сотрудников на открывшиеся вакансии на полигоне, в том числе рабочие профессии. За этим будущее, потому что подбирать персонал, искать его должны профессионально подготовленные сотрудники, которые обладают опытом, ресурсами по поиску кандидатов, а главное – по оценке этих кандидатов», – говорит началь-

ник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов.

В планах РЖД – сосредоточить подбор персонала в профильных рекрутинговых центрах по всей сети. Кроме того, в тестовом режиме начал работать Карьерный портал для всех тех, кому компания интересна как работодатель. Три основные аудитории ресурса – школьники, студенты и соискатели. Создание этого портала – часть стратегии компании по продвижению своего HR-бренда на рынке труда. «Продвигая свой бренд работодателя, мы сможем привлекать к нам в компанию и удерживать лучших специалистов. Это очень важная часть нашей работы сегодня», – уверен Сергей Саратов.

Европейский опыт

Во время ограничительных мер, введенных из-за пандемии COVID-19, многие железнодорожные компании Европы ощутили острую потребность в квалифицированных специалистах. Необходимость ограничения социальных контактов стала поводом перенастроить технологические и бизнес-процессы в этой области. По словам директора по персоналу Deutsche Bahn (DB) Мартина Сейлера, кадровая кампания в DB продолжается: в среднем предприятие проводит в месяц около 6 тыс. собеседований. Подача заявок и набор персонала проводятся дистанционно. Мартин Сейлер отметил при этом: «Мы не планируем полный переход рекрутеров на дистанционный режим работы. Однако первичные интервью могут проходить с помощью видеоконференций».

Специалисты HR не всегда знают тонкости некоторых железнодорожных специальностей, поэтому будущие кандидаты, откликаясь на вакансию, имеют возможность узнать подробности работы, общаясь в чате с руководителями подразделений на специальном портале Deutsche Bahn. Различные мероприятия, которые организует HR-департамент компании, такие как дни открытых дверей, кастинги, семинары и лекции для со-

трудников, также по возможности переносятся в виртуальный мир.

Например, запланированная поездка на специальном поезде в «День перемены профессии» (специальная программа DB для тех, кто хочет сменить профессию в любой области на какую-то в сфере железнодорожного транспорта) в Гессене была недавно преобразована в видеоконференцию с десятками участников. Планируется, что сотрудники будут размещать собственные видео со своих рабочих мест. Также запланированы онлайн-лекции экспертов DB по IT и инженерным проектам. Кроме того, мероприятия для школьников всё чаще проводятся в виртуальном классе.

Deutsche Bahn планирует нанять около 100 тыс. новых сотрудников в ближайшие годы в рамках своей

к примеру машинистов или специалистов в области железнодорожной сигнализации», – отметил он.

Представитель компании добавил, что на случай, если необходимо найти сотрудников в этих областях, компания обращается к вышедшим на пенсию и уволившимся работникам. «Таким специалистам зачастую нужно восстановление навыков или переподготовка, но в данной ситуации это быстрее и надежнее, чем нанять новичков без предвзвешенного тестирования», – объяснил он.

С некоторыми сотрудниками, которые после приёма на работу могут работать в удалённом режиме, заключаются онлайн-договоры, которые либо подписываются электронной подписью, либо отправляются почтовой корреспонденцией.

На полигонах трёх дорог – Северной, Приволжской и Свердловской – в ближайшее время заработают специальные рекрутинговые центры

стратегии Strong Rail. Только в этом году их должно быть 25 тыс. В первом квартале 2020 года уже более 10 тыс. соискателей получили работу в компании.

Государственный оператор железнодорожной инфраструктуры Великобритании Network Rail тоже скорректировал процесс найма сотрудников. По словам менеджера по связям со СМИ Стивена Крейн-Дженкинса, все интервью, тестирования и теоретическое обучение проводятся посредством видеоконференций. «Однако в связи с тем, что собеседования сейчас не могут проводиться в офисе, наём некоторых соискателей приостановлен. Это касается в основном тех кандидатов, которые должны продемонстрировать свои умения на практике,

Стоит отметить, что помимо самого процесса набора кадров на предприятиях меняется список востребованных профессий. В частности, сейчас особым спросом стали пользоваться работники медицинской и IT-сфер. Также из-за необходимости в постоянной дезинфекции поездов и станций предприятия нанимают специалистов по клинингу. К примеру, DB к июлю планирует увеличить количество уборщиков в поездах дальнего следования до 500 человек (в два раза больше, чем раньше), а в августе их число должно достигнуть 600. В такой же пропорции увеличивается количество этих сотрудников и на станциях.

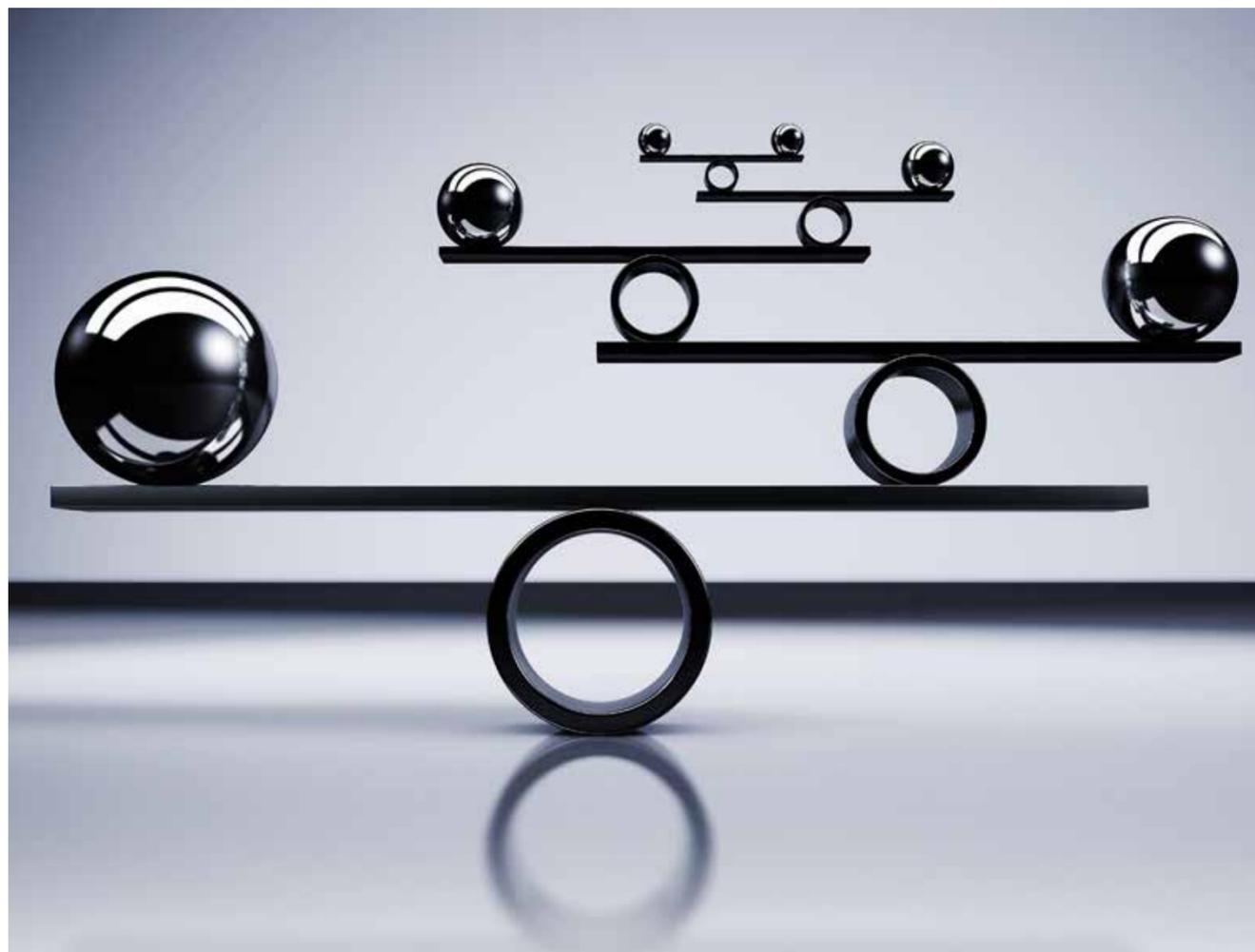
МАРИЯ АБДРИМОВА
КСЕНИЯ ПОТАЕВА

Тема номера Пандемия

СЕРГЕЙ МЯСОЕДОВ,
ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОЙ
АССОЦИАЦИИ БИЗНЕС-
ОБРАЗОВАНИЯ, ПРОРЕКТОР РАНХИГС,
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА БИЗНЕСА
И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
(ИБДА) РАНХИГС



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Сбалансированная модель

Как меняется сфера бизнес-образования в условиях пандемии коронавируса

Пандемия коронавируса поменяла привычный уклад жизни. К новым реалиям существования вынуждены адаптироваться не только компании, но и учебные заведения. Крупные игроки сферы бизнес-образования понимают: без очных программ обучение невозможно, но игнорирование онлайн-форматов чревато потерей слушателей. О том, по какому направлению сейчас движутся мировые и отечественные бизнес-школы, «Пульт управления» рассказал президент Российской ассоциации бизнес-образования, проректор РАНХиГС, директор Института бизнеса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС Сергей Мясоедов.

– Сергей Павлович, с какими сложностями столкнулись крупные бизнес-школы после объявления пандемии COVID-19?

– Коронавирус и сопровождающий его экономический спад замедлили поступление студентов на программы даже самых известных учебных заведений мира. Сложности в проведении очных программ коснулись практически всех. 22 апреля Российская ассоциация бизнес-образования провела общероссийскую TED-сессию на базе платформы Zoom, в которой приняли участие около 70 ведущих школ бизнеса. Говорили о сложившейся ситуации: рынок ведущих и наиболее дорогих программ MBA на сегодняшний момент замер. Хочу обратить внимание: не умер, а замер, «ушёл в спячку». Клиенты пока не забирают деньги за оплаченные программы, они готовы ждать. Слушатели категорически против постоянного обучения в дистанционном формате. При очных занятиях под руководством преподавателей они участвуют в мозговых штурмах, рассказывают друг другу о передо-

вом опыте, налаживают связи, а в свободное время за чашечкой кофе обсуждают возможные совместные проекты. Для наших клиентов это ключевые моменты образовательной работы.

Партнёры ИБДА РАНХиГС – Гренобльская бизнес-школа (34-е место в топ-100 мировых программ Executive MBA за прошлый год) и Антверпенская школа бизнеса (62-е место в том же рейтинге) попытались провести вместе с нами несколько образовательных сессий в онлайн-режиме. Наши клиенты приняли эти сессии, но сказали, что в следующий раз хотели бы поработать в офлайн-формате, вместе с преподавателем. Я уверен, что становление цифровой экономики – правильный и нужный процесс. Но клиенты про-

Конечно, есть передовые российские бизнес-школы, которые изначально предлагали исключительно дистанционные программы. И сейчас их представители заявляют, что образовательный рынок в условиях коронакризиса не только не провалился, но, наоборот, необыкновенно вырос. Замечу, что цены на программы этих школ составляют приблизительно 5–7% от цены программ MBA-лидеров. Программы отличаются от полноценных приблизительно так же, как отличается Девятая симфония Бетховена от попурри на темы популярных мелодий классической музыки на эстрадном концерте. – **Каким вы видите ближайшее будущее бизнес-образования в России и в мире, если ограничительные**

Это очень большой вызов для преподавательского сообщества – стать лучшими не только в живой аудитории, но и в виртуальной

грамм MBA и Executive MBA пока предпочитают очный формат обучения, когда люди смотрят друг другу в глаза и делятся опытом напрямую, а не через Интернет.

Надо понимать, что получение важных практических знаний – это только треть задач программы MBA, а вот другие две трети – это обмен передовым опытом между участниками, выстраивание сети связей, которые помогают начать новый бизнес, в том числе в других регионах и даже частях света. Как раз последние компоненты сейчас оказались под ударом, поэтому старт обучения новых потоков слушателей по большинству качественных и дорогих образовательных программ перенесён до стабилизации эпидемиологической ситуации.

меры не будут сняты ещё какое-то время?

– Применительно ко всему бизнес-образованию говорить очень тяжело, потому что оно раскладывается на сегменты – дорогие и дешёвые, долгосрочные и краткосрочные, ориентированные на зрелых бизнесменов, занимающих высокие позиции в серьёзных компаниях, и начинающих молодых стартапных предпринимателей. Наконец, есть бизнес-образование, которое входит в разряд дополнительных профессиональных программ (MBA, Executive MBA), а есть так называемые бизнес-программы высшего образования (бакалавриат по деловому администрированию, магистратура по менеджменту).

О программах MBA и Executive MBA я уже сказал, их судьба такова:

Тема номера Пандемия



123RF/LEGION-MEDIA

Что касается второго пласта бизнес-образования – бакалаврских программ и магистратуры, то здесь онлайн-обучение показало намного большую привлекательность, эффективность и скорость адаптации к нему слушателей. Все крупные вузы России быстро перешли на онлайн-преподавание. Так, например, РАНХиГС, уже имевшая множество курсов и программ, подготовленных для работы в онлайн-режиме в рамках первого высшего образования, завершила этот переход в течение нескольких дней. Сейчас у нас идут полноценные онлайн-занятия, когда профессора на передовых платформах (в частности, Zoom, Microsoft Teams, Webinar.ru) читают лекции, ведут тренинги и проектную работу в виртуальных аудиториях.

Первый месяц такой работы показал, что, несмотря на отсутствие главной прелести студенческой жизни – общения, эффективность образования не снизилась. Конечно, долгие часы сидения перед компьютером через какое-то время становятся утомительными, поэтому нам приходится изучать психологические особенности онлайн-преподавания. Планируем проводить интерактивные занятия, снимать анимацию для того, чтобы иллюстрировать те или иные послы лекции. Нам ещё предстоит многому научиться.

Как только можно будет выйти за пределы «комнаты», бизнес найдёт пути для восстановления. Мы увидим, как быстро и эффективно это произойдёт. Сейчас главное – не впадать в уныние. Давайте вспомним знаменитое кольцо царя Соломона, на котором было написано: «И это пройдёт», и будем исходить из того же.

– Какие шаги необходимо предпринять учебным заведениям, чтобы успешно справиться с возможными негативными последствиями коронакризиса и суметь эффективно работать в новых условиях?

– Выход из коронакризиса не пройдёт одним шагом. Ослабление ограниче-

ний в общении будет идти поэтапно, что мы и наблюдаем сейчас в Европе. Предположу, что COVID-19 будет отпускать разные территории страны асинхронно. Центр заболеваемости – это Москва, хаб, через который всегда проходило максимальное количество туристических и деловых потоков. В целом ряде регионов страны ситуация в отношении нового вируса намного мягче. И, следовательно, бизнес-образование может возродить занятия в первую очередь в этих регионах.

Ведущие организации бизнес-образования уже сегодня должны подумать о том, что они будут делать, как только произойдут первые карантинные послабления. Самое простое – смогут ли они организовать в аудиториях социальную дистанцию студентам и слушателям?

В целом тем учреждениям, которые сейчас столкнулись с большими проблемами при переводе обучения в онлайн, стоит развивать это направление и дальше, чтобы при следующих кризисах (если они вдруг возникнут) избежать схожих неприятностей.

– В чём вы видите преимущества и недостатки, сложности и возможности онлайн-образования для студентов и преподавателей?

– Хорошее онлайн-образование требует больших инвестиций в технику, технологии, переучивание кадров, реорганизацию помещений. Приведу простой пример: если вы ведёте онлайн-занятия с парой сотен людей, разбивая их потом на подгруппы по 15 человек и разводя по виртуальным кабинетам, на маленьком экране компьютера это чревато потерей качества изображения, а также тяжёлой, утомительной и не слишком эффективной преподавательской работой. Если же педагог ведёт занятия в оборудованной комнате, где на стенах висят несколько лазерных компьютерных панелей и слушатели видят его с разных ракурсов, то получится профессиональное шоу и такое онлайн-занятие по качеству перекроет даже традиционное.

Небольшие региональные университеты должны получить современные компьютеры, оснащённые всем необходимым. Однако техника и технологии без переучивания педагогов под дистанционную работу бесполезны. И это очень большой вызов для преподавательского сообщества – стать лучшими не только в живой аудитории, но и в виртуальной. Профессорам традиционной школы неизбежно придётся меняться. В условиях возможностей цифровой экономики прежнее образование неконкурентоспособно.

Второй момент, на который я хотел бы обратить внимание: онлайн-образование идеально для «хардовых» дисциплин (например, для математики, эконометрики, где есть конкретные

нинги в онлайн-формате без потери значительной части качества сегодняшнего. Не уверен, что это когда-нибудь вообще станет возможным. Хотя целый ряд руководителей классических, исследовательских и прочих университетов сейчас с удовольствием декларируют неизбежный полный переход к дистанционному образованию, я уверен, что через полгода или год, по окончании пандемии, мы вернёмся в любимые университетские аудитории, причём с большим удовольствием.

Возможно, порядка 30–40% занятий останутся в онлайн-формате, но главное, чтобы для потребителей это было психологически комфортно. И здесь уместно привести опыт известной американской бизнес-школы – Уни-

Нашим учебным заведениям стоит активнее использовать возможности цифровой экономики, но не забывать о психологическом настрое студентов

задачи и формулы). Как только вы переходите от знаний к скиллам, к оттачиванию того, что идёт на грани между наукой и искусством, возникают проблемы. Давайте выйдем за пределы бизнес-образования и предположим, что вы проводите онлайн-занятие в театральном институте или в училище балетного искусства. На занятиях в авторских классах педагоги должны работать со студентами вживую, потому что крайне важна энергетика эмоций. Не случайно выпускники театральных институтов всю жизнь говорят о своём преподавателе как о главном учителе по жизни, потому что прониклись им в результате обмена эмоциями.

То же самое относится к soft skills, или «мягким» навыкам в бизнес-образовании. Перевести такие тре-

верситета Бентли. На протяжении многих лет там проводятся открытые для дистантного образования университетские классы. Студентам можно выбрать – находиться в аудитории или участвовать в занятии дистанционно. Выпускница одного из российских физико-математических институтов, которая руководила там дистантной работой, сказала мне, что количество очников и дистантников там поделилось примерно поровну. Нашим учебным заведениям стоит взять такой опыт на заметку – активнее использовать возможности цифровой экономики, но при этом не забывать о психологическом настрое студентов. Это приведёт университетское образование к сбалансированной модели.

Беседовала Юлия Антич

Тема номера Пандемия»



Время учиться

Удалённая работа подтолкнула работодателей организовать обучение сотрудников цифровым навыкам

Вынужденное ускорение процесса цифровизации, триггером которого стал COVID-19, многих застало врасплох. Как показала практика первых недель удалённой работы, не все работники одинаково хорошо чувствуют себя в цифровой среде. Так, согласно недавнему опросу Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), достаточным уровнем цифровой грамотности сейчас обладает лишь каждый четвёртый работающий гражданин (27% из 1300 опрошенных). Более digital-подкованными оказались люди в возрасте до 44 лет, а также работающие студенты, менее – граждане старше 55 лет. Основные сложности, с которыми столкнулись респонденты, связаны с умением пользоваться мобильными приложениями, компьютерными программами и различными онлайн-сервисами для выполнения повседневных задач. При этом 24% опрошенных высказали опасение, что могут лишиться работы, если не подтянут свои цифровые навыки.

По словам заместителя генерального директора НАФИ Тимура Аймалетдинова, текущая эпидемиологическая ситуация и связанные с ней карантинные меры чётко разделили общество на тех, кто благодаря цифровым навыкам и знаниям оказался способен к саморазвитию, и тех, чей образ жизни сильно деформировался. «Это как нельзя ярко актуализировало тему цифровой грамотности и готовности россиян к жизни и работе в цифровой экономике. Представляется, что и в России, и во всём развитом мире экономические последствия эпидемии смогут быть наилучшим образом преодолены благодаря социально-культурному иммунитету, приобретённому в результате опыта ведения огромным числом людей и организаций цифрового образа жизни, – подчеркнул Тимур Айма-

летдинов. – Кроме того, люди на себе прочувствовали имеющиеся пробелы в цифровых компетенциях, что сформирует у многих установки на постоянное саморазвитие в этой области».

Как рассказала «Пульту управления» основатель проекта Innovation Camp (бизнес-туры по миру) Виктория Золотова, с установлением в стране карантинных мер обнажились пробелы в digital-знаниях сотрудников. «Сейчас более остро встал вопрос грамотного использования всех доступных инструментов продаж, изменились методики продвижения и коммуникации. Всем этому пришлось обучать команду. У нас есть управляющий менеджер, который даёт инструкции, держит телефон-

открыть программы или документ. Если раньше им на помощь спешили IT-специалисты компании, то теперь решать проблемы в основном приходится самостоятельно».

«В связи с переходом на удалённую работу наши сотрудники подключаются к рабочему компьютеру с помощью стандартных программ (например, TeamViewer). Выяснилось, что не каждый домашний ПК способен бесперебойно работать, поэтому в первое время возникали технические сложности. Но мы были к этому готовы – оперативно настроили горячую линию для неотложных вопросов», – рассказала руководитель направления обучения и развития Группы компаний «Обувь России» Кристина Стулова.

Люди на себе прочувствовали имеющиеся пробелы в цифровых компетенциях, что сформирует у многих установки на постоянное саморазвитие в этой области

ную связь с каждым сотрудником. Мы проводим «срезы» проверки, чтобы выяснить, всё ли усвоено, – рассказала Виктория Золотова. – Поначалу у многих возникали трудности из-за обилия новых платформ и программ, каждому нужно было детально объяснить, что и как работает, порой сложности возникали уже при входе в систему – работники путались в навигации. Самый эффективный способ обучения персонала – в реальном времени пройти с сотрудниками путь и сориентировать их по всему интерфейсу и действиям внутри программы, а потом уже скидывать короткую памятку шагов».

Работая из дома, сотрудники также сталкиваются с техническими сложностями – невозможностью загрузить то или иное приложение,

В компании – производителе продуктов питания «Мон’дэлис Русь» (входит в группу компаний Mondelez International) для психологической и технической поддержки сотрудников в период пандемии запущена социально-образовательная программа #StrongerTogether («Сильнее вместе»). Помимо психологических тренингов она включает образовательные сессии, направленные на изучение программ и сервисов, которые в процессе работы используют сотрудники. «В апреле компания провела 13 таких обучающих сессий, в которых приняли участие более 1600 сотрудников. Ежедневный план коммуникаций и мероприятий позволяет сотрудникам постоянно оставаться на связи, чувствовать заботу компании и оставаться в хорошем настроении», – расска-

Тема номера Пандемия



123RF/LEGION-MEDIA

зала директор по работе с персоналом Mondelez International в Восточной Европе Надежда Фокина.

В выигрыше тот, кто подготовился заранее

Сейчас наиболее комфортно на «удалёнке» себя чувствуют те компании, которые заблаговременно озаботились повышением цифровой грамотности своих сотрудников. По результатам международного исследования «Искусственный интеллект и компетенции» (AI & Skills Global Research Study), представленным в начале мая компанией Microsoft, 84,6% российских компаний, использующих искусственный интеллект (ИИ), уже имеют программы по повышению цифровых компетенций сотрудников.

Так, задолго до пандемии COVID-19 с необходимостью повышения цифровой грамотности сотрудников столкнулась ГК «Обувь России». «Начиная с 2018 года «Обувь России» активно использует систему дистанционного

обучения на базе таких платформ, как Ispring, Webinar.ru и Moodle. Мы прекрасно понимаем, что живём в digital-эпоху, поэтому всегда стремимся использовать современные инструменты как в обучении, так и в ведении любых проектов. Без цифровой грамотности сотрудников это, к сожалению, невозможно, – пояснила Кристина Стулова. – В курсе адаптации нового сотрудника одним из обязательных пунктов у нас является изучение видеолекций, на которых подробно разбирается программное обеспечение, используемое в работе. Кроме того, есть подробные инструкции и краткие памятки, которые сотрудник может распечатать и при необходимости быстро найти нужную информацию по функционалу того или иного программного обеспечения».

В ОАО «РЖД» разработана система обучения и развития персонала для реализации «Стратегии цифровой трансформации компании до 2025 года». «Уже сегодня отрасли требуется

большое количество высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями. Поэтому обучение цифровым навыкам охватывает все возможные категории персонала, которые задействованы в цифровой трансформации компании: руководителей подразделений, специалистов, экспертов по IT-поддержке цифровых проектов и даже потенциальных работников (школьников и студентов). Конечно, основной акцент сделан на обучении «лидеров цифровой трансформации» – тот актив работников, которые непосредственно занимаются разработкой и реализацией IT-проектов», – рассказала заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Савина.

К началу апреля в компании был сформирован пул участников образовательной программы. Уже проведён ряд образовательных мероприятий на центральном уровне, а в ближайшее время для «лидеров цифровой трансформации» пройдут онлайн-семинары, организованные силами Корпоративного университета РЖД и ООО «РЖД Технологии».

Также в ОАО «РЖД» ведётся работа по созданию общедоступных дистанционных курсов, позволяющих каждому работнику прокачать свою цифровую грамотность, познакомиться с основами agile-подхода, научиться работать в команде, освоить основные офисные программы и получить общее представление о цифровой трансформации отрасли. Некоторые из них уже размещены в Системе дистанционного обучения (СДО) – это «Технологии цифровой железной дороги», Agile, Agile и scrum, «Информационная безопасность», «Работа в распределённой команде», «Компьютерная грамотность». Появились и курсы, призванные помочь руководителям и специалистам грамотно организовать работу в онлайн-режиме – «Работа с удалёнными сотрудниками» и «Удалённая работа. Мнение экспертов».

Оперативно разработанные курсы по цифровой грамотности пользуются спросом: в настоящий момент их прошли уже более 30 тыс. человек. В целом же в системе СДО ОАО «РЖД» зарегистрированы 740 тыс. пользователей, из них 380 тыс. заходят в систему ежемесячно. Самый популярный онлайн-формат обучения среди железнодорожников – лонгриды, которые содержат текстовую информацию, разбитую на части с помощью различных мультимедийных элементов (видеозаписи, фотографии, инфографика, анимация).

«С учётом последних событий, связанных с пандемией коронавируса, дистанционное обучение будет набирать обороты. Этот формат удобен для работников, которые сами могут выбрать место и время для самообразования. Если говорить о преимуществах для компаний, то они получают возможность быстро распространять и транслировать необходимые знания, тем самым повышая профессионализм и компетентность своих сотрудников», – считает Мария Савина.

Обучение в процессе работы

Прокачивать цифровые навыки сотрудников эффективнее всего прямо в процессе работы, считает основатель сервиса для расчёта ROI (коэффициента окупаемости инвестиций) Checkroi.ru Иван Буявец. «Сложности в процессе работы чаще всего

В ОАО «РЖД» обучение цифровым навыкам охватывает все возможные категории персонала, которые задействованы в цифровой трансформации компании

испытывают новенькие, которым недостаёт опыта и навыков владения цифровыми инструментами. Специально для них мы оперативно записываем обучающие видео и делаем текстовую расшифровку заданий. При работе удалённо нет никакой возможности подойти и спросить что-то, но при этом всегда можно написать в общий чат и получить ответ. Также еженедельно мы проводим созвоны-воркшопы. Обучение идёт интерактивно по схеме «задание – результат – осознание выполненной работы – новое задание», – отметил он.

В апреле горно-металлургическая компания «Норникель» в партнёрстве с Московской школой управления «Сколково» и образовательной онлайн-платформой «Синхронизация» запустили дистанционную образовательную программу «Цифровой «Норникель» для обучения своих сотрудников. Цель – повысить цифровую грамотность персонала.

Программа рассчитана на два года. Сформированный цикл онлайн-лекций и вебинаров призван позволить всем сотрудникам выбрать необходимые курсы для погружения в «Индустрию 4.0» и её составляющие – Big Data, Интернет вещей (IoT) и искусственный интеллект, а также познакомиться с технологиями распределённого реестра (блокчейн). По итогам обучения участники получат соответствующие сертификаты.

«Запуск программы видится особенно актуальным в условиях вынужденной изоляции. Все курсы «Цифровой «Норникеля» синхронизированы с ключевыми тенденциями, запросами и проблематикой не только внутри страны, но и за рубежом. Прохождение всех этапов обучения в разы увеличит ценность сотрудника для компании и рынка труда в целом», – подчеркнула директор Департамента кадровой политики ГМК «Норникель» Дарья Крячкова.

Юлия Антич

СПРАВКА

Цифровая грамотность россиян находится в фокусе внимания федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» нацпрограммы «Цифровая экономика России 2024». Предполагается, что благодаря чётко выстроенной на всех уровнях системе образования к концу 2020 года 30% населения будет обладать ключевыми digital-компетенциями. В 2024 году этот показатель вырастет до 40%.

В конце прошлого года для повышения цифровой грамотности населения в рамках проекта «Кадры для цифровой экономики» Университет НТИ «20.35» и ряд российских компаний запустили бесплатный образовательный ресурс цифроваяграмотность.рф. Разработкой IT-решений, предоставлением онлайн-контента, а также экспертизой его качества занимаются партнёры проекта – ОАО

«МегаФон», ОАО «МТС», ОАО «Ростелеком», ОАО «РЖД», АО «Эр-Телеком», ПАО «Сибур Холдинг», Академия Ростеха, НИУ ВШЭ, Региональный общественный центр интернет-технологий (РОЦИТ), АО «Почта России», аналитический центр НАФИ. Новый сервис позволяет россиянам обучиться digital-навыкам, узнать о современных возможностях и угрозах цифровой среды, научиться

соблюдать «цифровую гигиену» и обезопасить личные данные. Платформа предоставляет пользователям структурированную информацию в формате микрообучения и гарантирует экспертизу в вопросах цифровой грамотности со стороны компаний-разработчиков. Предполагается, что к 2024 году программы повышения цифровой грамотности на онлайн-сервисе пройдут не менее 10 млн человек.



Доктор на связи

«РЖД-Медицина» активно внедряет телемедицинские технологии



123RF/LEGION-MEDIA

Пандемия коронавируса привела к росту спроса на телемедицинские услуги. Сеть учреждений здравоохранения «РЖД-Медицина», как часть национальной системы здравоохранения, на протяжении долгого времени развивает дистанционные сервисы. В связи с распространением нового вируса отраслевая медицина предложила россиянам новые возможности в части контроля за состоянием собственного здоровья в режиме онлайн.

Консультация на расстоянии

Телемедицина – это возможность дистанционного взаимодействия медицинских работников с пациентами. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) назвала развитие телемедицины в качестве одного из основных профилактических решений по снижению числа инфицированных коронавирусом. «Дистанционные консультации позволяют существенно сократить количество посещений медицинских учреждений, а значит, снизить риски заболевания не только пациентов, но и персонала», – заявили в ВОЗ.

По данным российской компании Opdoc, разработчика программного обеспечения для телемедицины, из-за вспышки COVID-19 большая часть пациентов и клиник отменили очные посещения врачей и плановые осмотры, заменив их на удалённые консультации.

Так, в апреле 2020 года число онлайн-приёмов выросло в 4,5 раза по сравнению с мартом. При этом услугами телемедицины в России сегодня пользуются в основном люди 25–40 лет.

Дистанционный приём

В условиях пандемии коронавируса «РЖД-Медицина» предоставила возможность бесплатно получить

дистанционную консультацию по вопросам нового вируса и профилактики заболевания. Заявку на удалённый приём можно оставить на сайте «РЖД-Медицина» в специальном разделе, посвящённом коронавирусу.

Дистанционный приём ведётся ежедневно с 8 до 20 часов по московскому времени. Как рассказала начальник Центральной дирекции здравоохранения – филиала ОАО «РЖД» Елена Жидкова, консультации ведут врачи разных специальностей: терапевты, пульмонологи, инфекционисты. В день обрабатывается несколько сотен обращений.

«РЖД-Медицина» – это крупная часть национальной системы здраво-

охранения России. Наши больницы и поликлиники располагают мощной телемедицинской сетью», – добавляет Елена Жидкова.

В апреле 2020 года число онлайн-приёмов выросло в 4,5 раза по сравнению с мартом. При этом услугами телемедицины в России сегодня пользуются в основном люди 25–40 лет

охранения России. Наши больницы и поликлиники располагают мощной телемедицинской сетью», – добавляет Елена Жидкова.

В начале апреля «РЖД-Медицина» и АО «Соцмедика» (резидент инновационного центра «Сколково») запустили уникальный сервис: онлайн-скрининг на определение рисков заражения или наличия коронавирусной инфекции. При помощи анкетирования система собирает разнородные данные о пользователе: симптомы, хронические заболевания, пол, возраст пользователя, а также внешние факторы риска и эпидемиологическое состояние региона.

На основе этих данных и знаний, заложенных в Объединённой базе медицинских знаний, оцениваются

следующие риски: риск заражения COVID-19, вероятность его наличия, риск возникновения острого респираторного дистресс-синдрома (угрожающее жизни состояние, при котором отмечается воспаление и повреждение лёгких) и вероятность его наличия.

Диагностика и оценка рисков проводятся в режиме реального времени, а время заполнения анкеты составляет около минуты. Пользователь видит результат в виде оценки вероятности заболевания в процентном выражении. На основании полученных данных система предоставляет актуальный перечень рекомендаций по проведению лечебно-профилак-

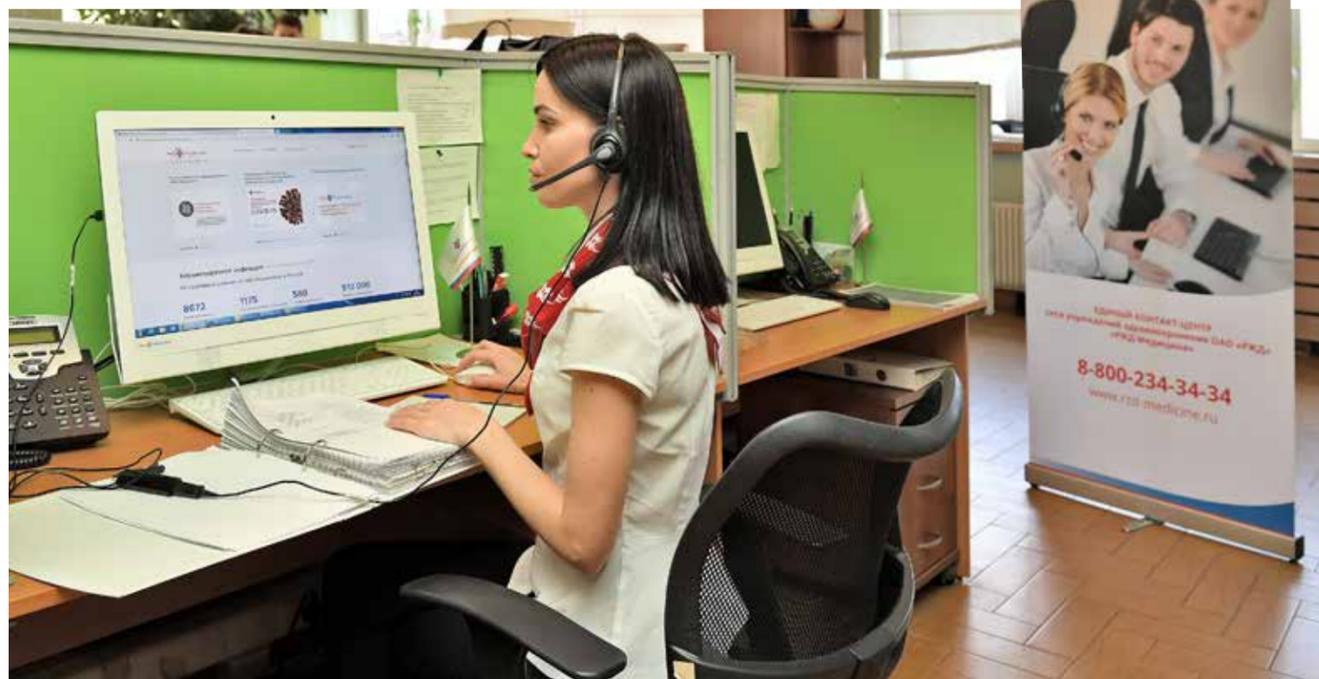
тических мероприятий, а также о необходимости получения плановой или скорой медицинской помощи.

Система постоянно обновляется в режиме реального времени, сочетая свежие рекомендации Минздрава РФ, Роспотребнадзора и ВОЗ.

С момента запуска сервиса проведено более 10 тыс. онлайн-тестирований.

В условиях пандемии медики отраслевых медучреждений наращивают число телемедицинских консультаций для того, чтобы люди оставались дома. Например, в клинической больнице сети «РЖД-Медицина» г. Астрахань онлайн-приёмы проводятся бесплатно. По словам главного врача Владимира Бондарева, проконсультировать астраханцев готовы акушер-гинеко-

Тема номера Пандемия



лог, дерматовенеролог, гастроэнтеролог, кардиолог, невролог, хирург, уролог, терапевт и другие.

Главный эндокринолог сети «РЖД-Медицина», заведующая эндокринологическим отделением НУЗ «Дорожная клиническая больница на ст. Челябинск ОАО «РЖД» Жанна Тарасова рассказывает, что врачи со своими пациентами поддерживают связь по телефону, скайпу или через мессенджеры. «Особенно это важно для людей из групп риска, которым лишний раз не стоит покидать свои квартиры», – подчёркивает доктор.

Такой способ консультирования востребован и у беременных женщин, родителей с детьми, а также у родственников пожилых пациентов, обеспечивающих их связь с врачом.

Пандемия пройдёт, привычка останется

Аналитики Onpoc уверены, что после окончания пандемии рост числа онлайн-консультаций сохранится: благодаря режиму изоляции паци-

енты оценили удобство удалённых приёмов.

Отраслевые больницы были одними из первых в России, кто начал развивать телемедицину. Ещё в 1997 году на базе ведомственных учреждений здравоохранения был реализован проект «Москва – регионы России». Врачи столичных учреждений здравоохранения проводили видеоконсилиумы, которые были ориентированы прежде всего на сложных пациентов из регионов, которым требовалась высокотехнологичная медицинская помощь.

«Одно из главных достоинств телемедицины – это возможность предоставить высококвалифицированную помощь специалистам ведущих медицинских центров людям, живущим в отдалённых районах страны», – поясняет Елена Жидкова.

Целью консультации может быть уточнение диагноза и тактики лечения, контроль состояния пациента после лечения или операции. Кроме того, возможна предварительная

консультация перед направлением на очередное лечение или операцию в иногородних клиниках.

Приёмы проводятся как в «отложенном» режиме по электронной почте, так и в режиме реального времени онлайн с использованием каналов связи и видеоаппаратуры.

Владимир Бондарев добавляет, что онлайн-консультация во многих случаях не заменяет визита в клинику. Удалённо нельзя выполнить необходимые манипуляции и обследования, поэтому во время консультаций не ставятся диагнозы и не назначается терапия. Врачи только называют возможные причины недомогания, советуют, как поступить дальше, или контролируют ранее назначенное лечение.

Телемедицина сокращает и время ожидания помощи, так как при прямом, пусть и дистанционном, обращении к узкому специалисту отпадает необходимость первичного обращения к врачу общей практики.

Пациентам «РЖД-Медицина» доступна возможность получения «второго мнения». Это востребованная во всём мире практика, когда пациент обращается к опытному врачу, чтобы уточнить диагноз или убедиться, что его первый доктор назначил правильное терапевтическое или оперативное лечение. В телеконсилиумах сети «РЖД-Медицина» принимают участие специалисты из разных учреждений не только России, но и из-за рубежа.

Врач – врачу

Ещё одно направление развития телемедицины в компании – обучение медиков. «Удалённые обучающие мероприятия организуются для создания оптимальных условий повышения квалификации врачей без ущерба лечебному процессу», – добавляет Елена Жидкова.

На постоянной основе организуются семинары, научно-практические конференции и мастер-классы с участием главных специалистов сети «РЖД-Медицина» и специалистов из других лечебных учреждений.

С начала распространения в мире коронавирусной инфекции около 60% медработников «РЖД-Медицина» прошли дополнительное обучение

Например, в прошлом году было проведено обучение терапевтов и гастроэнтерологов по раннему выявлению онкологических заболеваний. Прошли дистанционные занятия и по профилактике сердечно-сосудистых заболеваний.

Также врачи проводят в режиме онлайн операции, которые транслируются в учреждениях здравоохранения по всей сети. Так, в сентябре прошлого года врачи-урологи 23 дорожных и отделенческих больниц в режиме реального времени наблюдали за работой коллег из двух операционных Клинической больницы «РЖД-Медицина» Нижнего Новгорода.

С начала распространения в мире коронавирусной инфекции около 60% медработников «РЖД-Медицина» (8 тыс. врачей и 12 тыс. медсестёр) прошли дополнительное обучение по диагностике и лечению COVID-19.

Одним из этапов обучения стало прохождение образовательного курса на портале непрерывного медицинского и фармацевтического образования Минздрава России. Занятия были посвящены вопросам эпидемиологической характеристики вируса, алгоритмам обследования пациентов, а также лечения заболевания и его профилактики.

Виталий Маслюк

СПРАВКА

В 1905 году основоположник электрокардиографии (ЭКГ) Виллем Эйтховен предпринял попытку передачи кардиосигнала по телефону. Это считается первым случаем использования телемедицинских технологий в мире. В Швеции с 1922 года в университетском госпитале Готтенбурга по радиоканалам проводились медицинские консультации моряков, находящихся в плавании. С 1935 года аналогичная служба заработала в Италии. В 1959 году в США была проведена телевизионная консультация психиатрического больного. В 1965 году американский кардиохирург Майкл Дебейки через канал спутника связи

консультировал ход операции на сердце, выполняемой в Женеве. В 70–80-х годах в США осуществлялась передача данных через средства космической связи между медицинскими центрами Аризоны, Бостона, Канады, появились первые исследовательские телемедицинские проекты. В России история телемедицины ведёт отсчёт с момента возникновения космической медицины. С 60-х годов в авиационной и космической медицине применялись биотелеметрические методы контроля параметров жизнедеятельности лётчиков и космонавтов. В 70-е годы во многих крупных городах России была создана сеть цен-

тров дистанционной кардиологической диагностики «ЭКГ по телефону», которые можно считать прямым прообразом телемедицинских центров. Первым крупномасштабным проектом в области телемедицины стала организация телевизионного моста между СССР и США для консультации пострадавших во время землетрясения в Армении и взрыва газопровода в Уфе в 1988–1989 годах. Около 300 специалистов двух стран работали в течение 12 недель. Было проведено более 200 консультаций больных с использованием аудио-, видео- и факсимильной связи между зонами бедствия, московскими клиниками и четырьмя медицинскими центрами США.

С 2018 года в России вступили в силу поправки в законы, регулирующие применение информационных технологий в сфере охраны здоровья. Они ввели понятие «телемедицинские технологии» и зафиксировали, что врач может провести консультацию для сбора и анализа жалоб пациента по телефону или через Интернет. Также закон предписывает, что врач в момент консультации должен находиться в клинике. Назначать лечение и ставить диагноз он может только на очном приёме, но дистанционно может корректировать курс лечения после удалённой беседы с пациентом и выписать электронный рецепт на лекарства.



Все на выход

Как с меньшими потерями прервать режим самоизоляции

Вспышка коронавирусной инфекции – главная тема 2020 года, она затронула всех жителей планеты. Большая часть людей провела в режиме самоизоляции практически два месяца, и многим будет трудно вернуться к прежней жизни. Как быстро и безболезненно выйти из режима самоизоляции, разбирался «Пульт управления».

По словам главы Роспотребнадзора Анны Поповой, выход из режима самоизоляции для граждан должен проходить поэтапно. «Если мы удержимся и будем соблюдать все требования, которые предписаны, то через какое-то время нужно планировать смягчение режима ограничительных мер. Разные страны идут разными алгоритмами, но в любом случае это, безусловно, этапность. Невозможно всё сделать в один момент. Это должны быть разные этапы, с разной системой ограничений, на разных уровнях», – заявила Анна Попова 25 апреля.

Премьер-министр Михаил Мишустин 18 мая на заседании президиума Координационного совета по борьбе с распространением инфекции, которое проходило в режиме видеоконференции, заявил, что 27 регионов России готовы к смягчению введённых из-за пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 ограничений.

Специалисты отмечают, что режим самоизоляции даётся гражданам очень непросто.

«Это была неожиданная ситуация для всех. Ни у кого не было достаточно информации для того, чтобы чётко знать и понимать ситуацию, как долго продлится самоизоляция», – поясняет действующий член Профессиональной психотерапевтической лиги Елена Коледа.

Сложнее всего режим самоизоляции дался людям, которые были активно включены в социальную жизнь, и тем, кто по типу личности

является экстравертом. Им тяжело переносить уединение, они зависят от постоянного живого общения. «Из-за этого у таких людей может случаться апатия, уныние, а иногда даже депрессия», – говорит Елена Коледа.

Режим дня

Главный клинический психолог Минздрава России Юрий Зинченко рекомендует каждому разработать свой личный график выхода из режима самоизоляции. По его мнению, плавный поэтапный выход в социум позволит также избежать стресса от резко обрушившихся на человека социальных контактов и профессио-

самоорганизоваться, правильно распределить собственные физические и психологические ресурсы».

Психолог Елена Коледа считает, что готовиться к выходу из режима самоизоляции нужно уже сейчас (напомним, в Москве ограничения действуют как минимум до 1 июня). «Нужно постепенно включаться в активную жизнь. Можно составить персональный план выхода из самоизоляции. Но здесь всё зависит от состояния человека на данный момент. У каждого период и условия проведения самоизоляции были разные, поэтому исходить нужно из того, что есть, – поясняет эксперт. – Режим дня, помимо работы, должен предусматри-

Режим дня – это организация дня и общения человека. В него, помимо работы, обязательно должны быть включены полезное питание, отдых и сон

нальных задач, от которых человек мог отвыкнуть.

«Первое – это, конечно же, разумное отношение к снятию ограничений. За последние недели наибольшим неудобством для многих была невозможность посещать привычные ранее места. Но вирус не заканчивается по команде, и поэтому необходимо понимать, что первое время важно продолжать соблюдать профилактические меры, не пытаться за один день посетить все места общественного пользования, о которых мечталось весь период самоизоляции, – говорит Юрий Зинченко. – Поэтому лучше всего постараться разработать индивидуальный график выхода из режима самоизоляции, распределить во времени и среди всех членов семьи выход из дома и посещение различных общественных мест. Это позволит не только обезопасить себя, но и

вать полезное питание, отдых и сон. Также следует обратить внимание на состояние тела и души. Заняться так называемой психогигиеной – это забота о ментальном и физическом здоровье. В него входят физические упражнения, специальные техники дыхания и медитации».

Клинический психолог Яна Акинина также считает, что люди в самоизоляции должны придерживаться распорядка дня, чтобы выход из режима ограничений не был болезненным.

«Важен постепенный переход от режима самоизоляции к прежнему образу жизни. Можно порекомендовать оценить своё состояние: если есть сложности, связанные со здоровьем или же эмоциональной составляющей, лучше не тянуть и обратиться за помощью к специалисту. Благо, сейчас доступны варианты бесплатной или приемлемой по стоимости

Тема номера Пандемия



помощи врача или психолога. Важно постепенно добавлять физическую нагрузку, время пребывания на улице. Возможно, первые контакты со знакомыми или родственниками «вживую» дадутся непросто – нужно дать себе время, и всё образуется», – говорит Яна Акинина.

Также специалист подчёркивает, что не стоит воспринимать режим самоизоляции как каникулы. «Большой иллюзией является мнение, что лучше полностью отдыхать от работы в этот период. Ведущей деятельностью зрелого возраста является профессиональная деятельность, и именно поэтому мы рискуем потерять смысл в своём времяпрепровождении, отказываясь от работы или учёбы совсем», – предупреждает она.

Не надо бояться

Специалисты уверены, что многие люди столкнутся с фобиями, связанными с выходом из самоизоляции. «Кто-то не захочет выходить из дома – понравилось работать или учиться дистанционно. Кто-то будет бояться заражения, и у них появятся страхи по поводу выхода на улицу. Ещё у людей есть страх быть выкинутыми из социума, проще говоря, страх одиночества. Если человек сильный духом, то он сможет справиться с этим с помощью медитаций и специальных техник дыхания», – говорит Елена Коледа.

Если самостоятельно решить проблему не получается, она рекомендует обратиться за помощью к специалистам.

Яна Акинина отмечает, что у людей сейчас уровень тревожности повышен из-за коронавируса и его последствий. Люди боятся заразиться COVID-19, опасаются контактировать с людьми и посещать общественные места. Помимо этого, большинство граждан тревожатся за своё будущее из-за ухудшения экономической ситуации. «Сложность в том, что большинство людей, по крайней мере в России, тянут до последнего,



отрицая для себя возможность психологической помощи. И страхи, тревоги, которые относились так или иначе к норме, часто перерастают в панические атаки, генерализованное тревожное расстройство, психосоматику и многое другое – и сейчас есть вероятность увеличения таких явлений. Хорошая новость в том, что с этим всем можно справиться, прибегнув к профессиональной помощи», – считает Яна Акинина.

Возвращение в коллектив

Елена Коледа считает, что сейчас трудно судить о том, как люди будут себя вести в общении друг с другом. С одной стороны, живое общение стало для всех большей ценностью. С другой – сохраняется угроза заражения.

Всем руководителям стоит отнестись с пониманием к своим сотрудникам, когда те вернутся в офисы. Разговоров о вирусе и самоизоляции избежать не удастся, но обсуждения не стоит затягивать, потому что это может спровоцировать всплеск тревожности и страха, который будет мешать работе. А сами работники

должны не бояться общения друг с другом и стараться вернуть прежние навыки коммуникации.

«Поначалу, несомненно, ожидается осторожность в общении с коллегами. Так или иначе за время периода самоизоляции люди немного откатили назад, если так можно выразиться, свои способности нормально общаться. Со временем всё должно вернуться на круги своя – навык общения полностью потеряться не может. Руководителям можно порекомендовать совместно обсудить ситуацию; первые дни работы позволить сотрудникам постепенно втягиваться в рабочий режим, при этом полностью пресекать разговоры о пандемии видится невозможным и ненужным. Но если руководитель заметит нарастание новой волны паники по поводу пандемии, то рекомендуется обратиться за помощью психолога. Если такой специалист есть в штате организации, то его стоит подключать к процессу адаптации сотрудников сразу же. Если же психолога в компании нет, то можно воспользоваться услугами приглашённых специалистов, глав-



ное – осторожно и тщательно подойти к выбору психолога», – говорит Яна Акинина.

По мнению Юрия Зинченко, работники после выхода из режима самоизоляции должны относиться друг к другу с пониманием и эмпатией. «Ни один гаджет не заменит живого общения на все 100%, в первую очередь из-за отличия способа передачи эмоций при взаимодействии. Человек должен понимать, что, когда он вернётся в реальный коллектив, столкнётся с реальными эмоциями людей, которые могли по-разному переживать самоизоляцию, и будет необходимо как бы снова учиться распознавать свои и чужие эмоции и чувства. Это требует как сдержанности, так и эмпатии по отношению к другим людям», – говорит Юрий Зинченко.

Что потом

Сейчас не только учёные и психологи задаются вопросом, сможет ли человечество вернуться к прежнему ритму жизни и смогут ли люди, как прежде, общаться между собой. Некоторые специалисты считают, что возвра-

ство людей. Но в основном всё-таки люди быстро адаптируются к общей ситуации», – говорит Яна Акинина.

Елена Коледа считает, что мир уже никогда не будет прежним. Она убеждена, что такие глобальные события подталкивают и ускоряют всемирные изменения во всех отраслях. При этом она видит положительные стороны пережитого опыта: «Благодаря пандемии появились новые формы общения. Действительно, с помощью самоизоляции и Интернета люди расширили границы, увеличили количество виртуальных друзей. Практически каждый человек приобрёл для себя что-то хорошее в этот период. У многих людей произошла переоценка ценностей. Общение человеческое, реальное, тёплое, дружеское приобрело ещё более высокую значимость».

По мнению Юрия Зинченко, перед выходом из режима самоизоляции людям стоит задуматься о том, сколь-

Ни один гаджет не заменит живого общения на все 100%, в первую очередь из-за отличия способа передачи эмоций при взаимодействии

щение людей к прежнему рабочему темпу жизни займёт около недели. А другие – что люди больше не смогут вернуться к прежнему образу жизни.

«В целом изменённого поведения людей можно ожидать в первое время после снятия режима самоизоляции. Но постепенно всё придёт в норму. Люди очень устали, и сейчас можно наблюдать меньшие страхи по поводу коронавируса как такового и гораздо большие по поводу финансовой и экономической ситуации, ограничений в передвижении и т.д. Чем дольше продолжается период самоизоляции и чем больше ужесточаются требования, тем больше нарастает недоволь-

ко хорошего ждёт нас впереди. Можно подвести итог того, что каждый из нас сделал во время самоизоляции, например окончил профессиональные курсы, обзавёлся новыми лайфхаками или совершил то, что давно хотел, но на это не было времени.

«Позитивный выход из любого кризиса зависит от того, какие новые полезные умения человек смог из него вынести и насколько он готов смотреть с улыбкой в будущее и покорять новые высоты, идти к новым достижениям и верить в то, что лучшее впереди», – резюмирует Юрий Зинченко.

Дарья Чикиркина

Тема номера Пандемия



Лёгкое дыхание

Железнодорожное сообщение в мире постепенно возобновляется

В зарубежные страны поэтапно снимают ограничения, которые призваны снизить распространение вируса SARS-CoV-2. Транспорт, в том числе железнодорожный, тоже начинает постепенно выходить из карантина, но сохраняются социальное дистанцирование, пропуск, штрафы за отсутствие индивидуальных средств защиты.

Бельё с собой

В Индии, которая с 21 марта полностью приостановила железнодорожное пассажирское сообщение, с 12 мая частично возобновлены перевозки: курсируют 30 поездов. В первую очередь открылось движение поездов между столицей Нью-Дели и 15 крупными городами страны, среди которых Мумбаи, Ченнаи, Ахмадабад. Билеты были раскуплены в течение часа, они продаются только через вебсайт Индийской железнодорожной корпорации общественного питания и туризма (IRCTC) или мобильное приложение. Забронировать место можно не ранее чем за неделю до рейса.

Пассажиры должны прибывать на станцию минимум за 90 минут до отправления поезда для проверки температуры тела. На рейс они допускаются только после прохождения контроля, им рекомендуется путешествовать без багажа, но иметь при себе постельное бельё, еду и питьевую воду.

Возврат билета допускается не позднее чем за сутки до отправления поезда. Плата за аннулирование поездки составляет 50% от стоимости билета.

По словам премьер-министра Индии Нарендры Моди, пассажирские железнодорожные перевозки необходимы для оживления экономической активности, но будет действовать только ограниченное количество маршрутов.

Рестораны не для всех

Национальная железнодорожная пассажирская корпорация США Amtrak, которая работает в 45 штатах и трёх провинциях Канады, начала постепенное восстановление движения поездов после того, как потеряла почти 95% своего пассажиропотока с момента начала пандемии. Компания планирует с 1 июня частично возобновить высокоскоростное движение в северо-восточном коридоре, начиная с трёх поездов в каждую сторону, а региональный трафик будет увеличен с восьми до десяти составов в каждую сторону.

По словам генерального директора Amtrak Билла Флинна, компания ввела обязательное ношение масок в поездах. «Маски можно снимать,

них маршрутах и делает скидки для пассажиров, которые соглашаются на обслуживание в вагонах купейного типа.

На некоторых станциях персонал может отсутствовать из-за сокращения перевозок.

Оператор временно принимает только безналичные платежи. На наиболее загруженных станциях используется специальная разметка и устанавливаются дополнительные прозрачные защитные барьеры.

Европейский сценарий

Во Франции с 11 мая в строгом соответствии с мерами безопасности в области здравоохранения возобновилось движение части пассажирских поездов.

В Индии пассажиры должны прибывать на станцию минимум за 90 минут до отправления поезда для проверки температуры тела

когда пассажиры принимают пищу в специально отведённых местах, в своих купе или на отдельной паре сидений, сидя один на один с попутчиком. Маленькие дети, которые не могут самостоятельно носить средства индивидуальной защиты, освобождаются от этого требования. Пассажиры должны обеспечивать себя масками самостоятельно, без них компания откажет в обслуживании», – пояснил он.

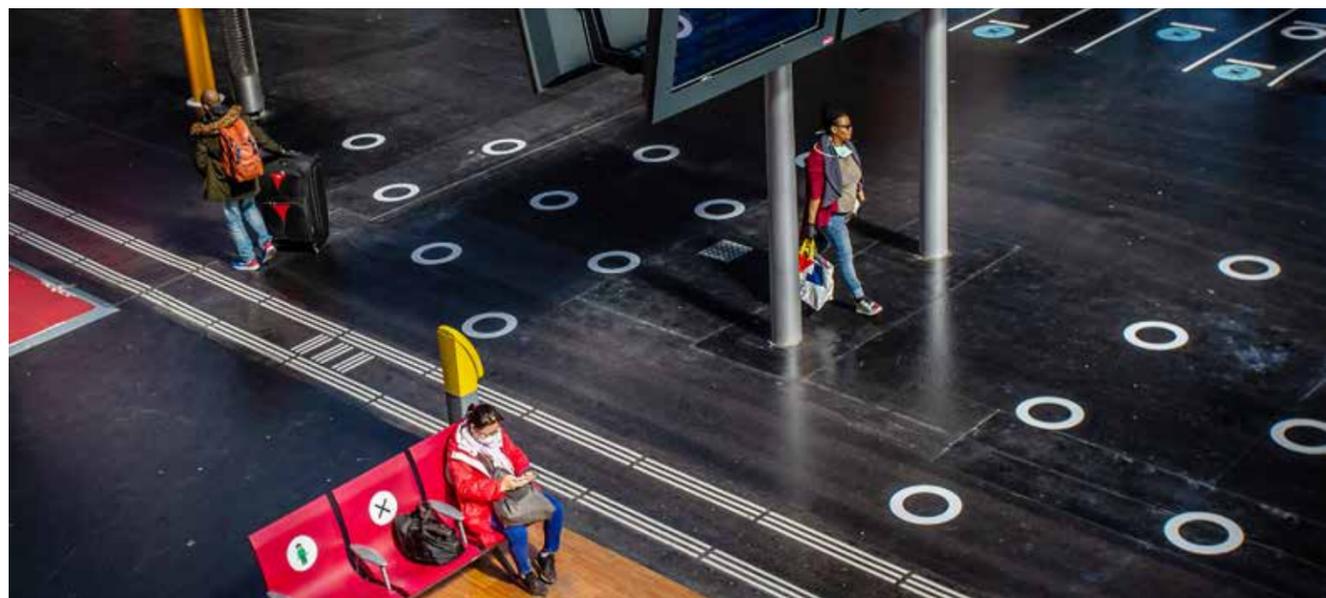
Чтобы соблюсти рекомендованное Центром по контролю и профилактике заболеваний США (CDC) социальное дистанцирование, количество доступных пассажирам мест уменьшено на 50%. Предприятие предоставляет гибкий ресторанный сервис с ограниченным количеством сидячих мест в вагонах-ресторанах на своих даль-

Национальный оператор SNCF определил количество поездов, их состав и объём билетов, предлагаемых к продаже, чтобы контролировать потоки людей на станциях и в поездах, особенно в часы пик.

Специалисты компании провели оценку количества пассажиров во всех поездах, действующих на территории страны, с помощью служб анализа и оперативных структур SNCF Voyageurs (дочерняя компания SNCF). Затем был определён «стандарт COVID» для каждого типа поезда, чтобы рассчитать количество людей, которые могут находиться одновременно в вагоне и соблюдать необходимую дистанцию.

По словам председателя и главного исполнительного директора SNCF Voyageurs Кристофа Фанише, сотруд-

Тема номера Пандемия



ники предприятия были мобилизованы за несколько недель до 11 мая для подготовки транспортного плана. «Наша цель – увеличить количество рейсов не только для сотрудников экстренных служб, но и для тех, кто не может работать дистанционно и остался без работы на время карантинных ограничений. Однако мы должны гарантировать всем нашим клиентам безопасность. Мы постепенно открываем междугородные маршруты и станции, но международные перевозки практически не осуществляются», – отметил он.

Для того чтобы воспользоваться поездами SNCF, пассажир должен иметь билет и удостоверяющий личность документ, а также справку с места работы или сертификат на передвижение более чем на 100 км по семейным или рабочим делам, который можно получить на сайте Министерства внутренних дел Франции.

Кроме того, путешественник обязан носить маску на протяжении всего пути (отказ влечёт наложение штрафа в размере 135 евро).

Узнавать актуальное расписание и информацию о возобновлённых по-

ездах можно через мобильное приложение SNCF Assistant. Данные обновляются каждый день в 17 часов.

В настоящее время во Франции восстановлено около 60% трафика в Ильде-Франс (Парижский регион). Движение междугородных дневных поездов составляет около 28% от обычного, а ночные составы пока не курсируют.

В международном сообщении рейсы в Испанию пока не возобновлены, но трафик в другие европейские страны сейчас составляет от 8 до 17% в зависимости от направления. В частности, после шестинедельного перерыва начались пассажирские перевозки между Францией и Германией. Оператор Alleeo (совместное дочернее предприятие Deutsche Bahn и SNCF) отправил 11 мая первый состав из Франкфурта в Париж. С этого момента по этому маршруту курсирует пара поездов в сутки, что составляет 15% от обычного трафика.

По данным Deutsche Bahn (DB), международное сообщение по другим маршрутам Германия планирует начать в начале июня.

По словам члена правления по пассажирским перевозкам в Deutsche

Bahn Бертольда Хубера, междугородные перевозки в Германии по-прежнему ограничены, но региональные возвращаются к нормальному режиму работы. DB Regio (дочерняя компания DB) увеличила количество региональных поездов до 90%.

«Возобновление движения происходит без особых проблем, потому что мы полностью не останавливали трафик. В ближайшие несколько недель мы приблизимся к обычному графику», – сказал он.

«Пассажиры в поездах ICE по-прежнему обязаны носить маски. Для удобства наших клиентов мы начали их продажу в бортовых бистро DB», – добавил Бертольд Хубер. Испанский национальный железнодорожный оператор Renfe с 11 мая также частично возобновил перевозки внутри страны. Однако когда поезда начнут курсировать по стандартному расписанию, в компании не уточнили.

Помимо мер по дезинфекции, социальному дистанцированию и ношению масок предприятие ввело персонализированные билеты для пассажиров, путешествующих на рейсах с обязательным бронировани-

ем мест. Теперь покупатели билетов должны предоставлять номера мобильных телефонов и другую контактную информацию. В компании отмечают, что это необходимо, чтобы облегчить коммуникацию с пассажирами во время пандемии для информирования об изменениях в расписании. Кроме того, эта мера также облегчит выявление людей, находившихся рядом с больными, у которых впоследствии могут выявиться COVID-19.

Итальянский оператор Trenitalia (дочерняя компания Ferrovie dello Stato Italiane Group, FS) с 4 мая увеличил число региональных составов с 2 тыс. до 3,8 тыс. (50% от обычного количества). Также компания увеличила число высокоскоростных поездов, в том числе между Римом и Венецией, и междугородных поездов InterCity.

Составы загружаются не более чем на 50%. Около 190 тыс. пассажиров используют региональные поезда. Это на 8% больше показателей прошлой недели, но на 13% меньше от объёма пассажиропотока до начала эпидемии.

Сейчас основная задача итальянской группы FS заключается в защите здоровья людей, обеспечении безопасных расстояний и постоянной санитарной обработке поездов и станций.

Работники предприятия адаптируют станции и вокзалы с интенсивным пассажиропотоком с помощью разметки на полу. Кроме того, по ходу движения людей устанавливают автоматические санитайзеры, а на входе работают тепловые сканеры, которые измеряют температуру. Залы ожидания всё ещё закрыты для пассажиров.

С увеличением количества путешественников дезинфекция поездов стала проводиться чаще – не только после окончания рейса, но и во время движения. Особое внимание уделяется глубокой очистке систем кондиционирования, зон багажа, столов и всех поверхностей, с которыми соприкасаются пассажиры.

В поездах планируется разместить QR-коды, с помощью которых пассажиры смогут проверить процесс очистки и дезинфекции, принятые Trenitalia.

Чтобы обеспечить лучшее распределение пассажиров в течение дня, Trenitalia протестировала новую систему динамических тарифов для людей, путешествующих на региональных поездах. Сначала на линии Виченца – Скио, а затем между Сиеной и Гроссето предложена возможность приобрести простые региональные билеты по экономичным тарифам, сниженным на 50% для тех, кто отправляется с 9.01 до 16.59 и между 8.01 и 5.59 каждый день, включая выходные и праздничные дни.

«При этом стоимость билетов в часы пик может быть увеличена в

электрические). Кроме того, на некоторых региональных рейсах предоставляется бесплатная страховка от случайных повреждений транспортных средств.

Также от покупки билетов Trenitalia путешественники получают бонусные баллы, которые можно потратить в различных сервисах проката автомобилей.

Невозможно предугадать, когда пассажирские железнодорожные перевозки полностью восстановятся.

Немецкая компания SCI Verkehr опубликовала исследование влияния пандемии коронавируса (COVID-19) на европейские железнодорожные перевозки. Наиболее вероятным сценарием, по мнению аналитиков, является возврат ограничений на грузовой и пассажирский трафик из-за новых вспышек вируса уже к

Возврат ограничений на грузовой и пассажирский трафик возможен из-за новых вспышек вируса уже к осени. Это снизит пассажиропоток на 40% по итогам 2020 года

зависимости от спроса. Целью применения динамических тарифов является стимулирование поездов в непопулярное время с помощью очень выгодных предложений для тех, кто не привязан к строгому рабочему графику», – рассказал представитель пресс-службы FS Стефано Бисерни.

Ещё один вопрос, который решает оператор, – это проблема первой и последней мили.

Для увеличения индивидуальной мобильности (чтобы пассажиры меньше пользовались общественным транспортом, когда добираются от станции до дома или работы) компания разрешила бесплатно перевозить складные велосипеды (обычные и

осени текущего года. Это приведёт к снижению пассажиропотока на 40% по итогам 2020 года.

При такой ситуации отрасль восстановится до докризисного уровня не ранее 2025 года.

Сценарий с повторным закрытием пассажирского сообщения вполне реалистичен. Так, в китайской провинции Гири, которая граничит с Приморским краем, вернули карантинные меры из-за распространения коронавирусной инфекции после того, как в регионе выявили 34 новых случая заражения, под ограничениями оказались около 108 млн человек, а в городах провинции прекращено движение поездов.

ПУЛЬТ

Ксения ПОТАЕВА

ЕЛЕНА БАЛАКИРЕВА,
ЭКСПЕРТ ГРУППЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА ЦЕНТРА ОРГАНИЗАЦИИ
ТРУДА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НОРМАТИВОВ
ОАО «РЖД»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Взвесить всё

Нормирование труда позволяет рассчитать оптимальную численность сотрудников



123RF/LEGION-MEDIA

В динамично меняющихся экономических реалиях организациям особенно важно нормировать труд своих работников. В современном менеджменте это один из базовых инструментов, поскольку он позволяет руководителю установить оптимальную численность штата и наиболее сбалансированно выстроить

рабочий процесс, равномерно распределив обязанности в коллективе.

Инструменты нормирования труда давно и успешно применяются в производственном блоке ОАО «РЖД» для выявления и исключения несбалансированных потерь. Теперь мы приступаем к оценке бизнес-процессов: проанализировав их с точки зрения рациональности использования трудовых ресурсов, компания получит объективные данные для принятия управленческих решений.

Эксперимент по нормированию труда интеллектуальных работников в ОАО «РЖД» стартовал в 2019 году. Сегодня мы готовы подвести его первые итоги.

От теории к практике

В декабре 2019 года заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов утвердил «Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени с учётом применения процессного подхода».

коэффициенты для получения достоверных результатов.

В документе особо обговаривается, что оценка баланса рабочего времени интеллектуальных сотрудников допускается только после завершения формирования процессной модели по принципу «как должно быть», причём для нормирования требуется достаточно высокая детализация с выделением подпроцессов, чтобы оценить объём работы и вклад в общий результат всех специалистов подразделения.

Первым проектом по нормированию труда интеллектуальных работников реализовали в Департаменте корпоративного имущества ОАО «РЖД». Эксперимент проводился в службах управления имуществом (НРИ) на Октябрьской и Красноярской железных дорогах. Специалисты НРИ на этих полигонах стали базовыми экспертами. На основе данных, полученных на этих площадках, впоследствии были определены трудозатраты по всем бизнес-процессам для всех НРИ. Такая практика допусти-

организации труда и проектирования экономических нормативов и эксперты на местах – руководители и специалисты Октябрьской и Красноярской служб управления имуществом.

Расчёт трудозатрат интеллектуальных работников проводился путём экспертных оценок, которые потом подтверждались контрольными замерами. Важную роль здесь сыграли представители НРИ, которые активно включились в работу. Их задачей как экспертов было определить время, которое требуется на выполнение каждой рабочей операции и трудовой функции.

Одна ремарка: в соответствии с нашими рекомендациями в качестве экспертов могут выступать руководители подразделений или опытные специалисты, в этом случае они заполняют опросные листы по всему процессу с учётом функций всех исполнителей. Возможно также по усмотрению руководителя привлекать к экспертной работе всех сотрудников подразделения, тогда каждый из них заполняет опросные листы по всем

Для сквозного бизнес-процесса, который выполняют несколько структурных подразделений, должен применяться унифицированный измеритель

ма, если бизнес-процесс является типовым.

Несколько слов об организационных моментах. Отправной точкой, а в дальнейшем и чётким ориентиром в нашей работе стал план с определением сроков исполнения и ответственных исполнителей. Когда он был готов, для работы над проектом была сформирована специальная кросс-функциональная agile-команда, в неё вошли представители Департамента корпоративного имущества, Центра

процессам, в которых участвует, и только по операциям, которые сам выполняет.

При этом консолидация и проверка информации возлагается на руководителя подразделения.

Есть способы повышения качества экспертных оценок. Так, рекомендуется опрашивать нескольких экспертов независимо друг от друга и рассчитать по каждому виду работ среднее значение по оценкам всех экспертов, а для более точных ре-



зультатов – уточнять, из каких этапов состоит операция и какое время занимает каждый этап.

Отмечу грамотный и взвешенный подход руководителей НРИ на местах: за короткий срок проделан значительный объём работы, что позволило получить максимально достоверные результаты.

Тем не менее даже профессиональная экспертная оценка предполагает наличие определённой погрешности. Возможно, например, завышение трудоёмкости работ из-за того, что оценивается общая продолжительность процесса, а не чистое время выполнения операции исполнителем. Поэтому полученные результаты оценок обязательно должны подтверждаться контрольными замерами.

При анализе бизнес-процесса «Управление недвижимым имуществом» в НРИ результаты экспертных оценок подтверждались контрольными хронометражными наблюдениями с выездом экспертов Центра организации труда и проектирования экономических нормативов непосредственно на места проведения работ в службу управления имуще-

ством Октябрьской железной дороги. В результате мы определили объективные трудозатраты на все процессы управления имуществом с учётом среднего количества повторений каждой операции и их вариабельности.

На данный момент работа по оценке баланса рабочего времени в службах управления имуществом завершена, определены трудозатраты по всем бизнес-процессам и определена необходимая численность персонала.

Методом проб и ошибок

Первый практический опыт оценки трудозатрат интеллектуальных работников позволил нам определить, какие этапы обязательно нужно пройти, чтобы получить корректный результат, а также выработать оптимальные пути взаимодействия между всеми участниками процесса.

Расскажу о некоторых трудностях, с которыми мы столкнулись. Во-первых, это вариативность бизнес-процессов. Практически у каждого процесса имелось несколько вариантов развития, что усложняло заполнение опросных листов. Для объективной оценки трудозатрат важно

установить всех участников процесса и рассчитать время, которое требуется им на выполнение операций для всех возможных вариантов выполнения.

К слову, помимо этого, также нужно определить затраты рабочего времени, не зависящие от исполнителей, и объём вспомогательных работ.

Вторая и, пожалуй, главная проблема – выбор измерителей для бизнес-процессов и операций. При проведении оценки баланса рабочего времени очень важно установить правильные измерители и источник информации для каждого из них. К примеру, для процесса «Исполнение договоров» правильным измерителем является «действующий договор», а не «заключённый договор» за конкретный период. Объёмные показатели по данным измерителям будут разные, поэтому неправильно подобранный измеритель приведёт к занижению трудозатрат по процессу.

Ещё один пример: для процесса «Составление отчётности по объектам недвижимого имущества в рамках деятельности филиала ОАО «РЖД» измерителем работы является «отчёт». Применение измерителя «объект» в данном процессе могло привести к значительному завышению трудозатрат по данному процессу.

Для сквозного бизнес-процесса, который выполняют несколько структурных подразделений, должен применяться унифицированный измеритель для всех его участников.

Использование неверных измерителей в данный момент – наиболее распространённая ошибка при расчёте. Также нужно учитывать, что один и тот же измеритель работы может иметь различные варианты по сложности (так, например, заявка может быть сложная, средней сложности и низкой сложности), содержанию, назначению, поэтому необходимо установить критерии дифференциации или учесть наличие этого фактора при сборе информации по трудозатратам, оценив доли объёма работ разной сложности для одного измерителя. Некорректно установ-

ленный измеритель может повлечь за собой искажение данных: завышение или занижение трудоёмкости процесса или операции.

В процессе мы столкнулись также со сложностями при определении факторов, влияющих на сложность бизнес-процессов, и достоверных источников данных по объёмным показателям. Однако, учитывая, что такая работа проводилась впервые, такой ход событий вполне нормален.

Штатное расписание

Оценка баланса рабочего времени – эффективный управленческий инструмент, который позволяет организации или конкретному подразделению установить оптимальную загрузку в течение рабочего дня, перераспределить обязанности в зависимости от объёмов работ.

С помощью данной методики подразделения ОАО «РЖД» смогут определять необходимую численность работников, исходя из объёмов работы, и находить оптимальное соотношение числа специалистов разных уровней квалификации. Причём, имея полную картину трудозатрат по всем операциям, можно оперативно реагировать на изменения в производственных процессах и прогнозировать, сколько сотрудников потребуется при изменении технологии или объёмов работ.

Это ожидаемые результаты, которые подтвердились пилотным проектом.

На основе данных по трудозатратам службы управления имуществом определили расчётную численность работников, оптимальную для выполнения работ по каждому процессу. Поскольку Стратегией управления недвижимым имуществом холдинга ОАО «РЖД» предусмотрена централизация этих функций на полигонах дорог в профильных службах вне зависимости от балансовой принадлежности объекта, была также установлена расчётная численность штата для выполнения работ по управлению недвижимым имуществом после

Оценка баланса рабочего времени – эффективный управленческий инструмент, который позволяет организации установить оптимальную загрузку каждого

передачи функций от функциональных филиалов ОАО «РЖД».

Все данные, полученные в результате оценки баланса рабочего времени, предоставлены владельцу процесса – Департаменту корпоративного имущества – для принятия дальнейших управленческих решений.

Добавлю, что увеличение штатной численности необходимо подтверждать оценкой баланса рабочего времени и обязательной экспертизой полученных величин затрат труда Центром организации труда и проектирования экономических нормативов. Только после этого Департамент по организации, оплате и мотивации труда рассмотрит возможность изменения штатной численности.

В I квартале 2020 года в ЦОТЭН поступило много обращений от филиалов ОАО «РЖД» о возможности проведения оценки баланса рабочего времени и оказания методологического сопровождения. Однако не у всех на момент обращения были

завершены работы по формированию целевой процессной модели в соответствии «как должно быть», что, как я уже говорила, делает невозможным эту работу.

Следующими труд интеллектуальных работников будут нормировать юридические службы железных дорог, Центр фирменного транспортного обслуживания вместе со своими и территориальными подразделениями. Также этот процесс затронет заместителей начальников (директоров) по развитию, главных инженеров и их заместителей в филиалах.

В ближайшие два года каждый департамент и филиал займётся оценкой баланса рабочего времени сотрудников интеллектуального труда.

Никто лучше самих владельцев процессов не может качественно провести эту работу. Для этого требуется создать сильную команду с хорошим лидером и поставить чёткие цели.

Мария Абдримова

СПРАВКА

Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени устанавливают пошаговый алгоритм расчёта. На первом этапе формируется целевая задача – определить баланс рабочего времени и численность на выполнение выбранного бизнес-процесса. Эта задача фиксируется в локальном документе владельца процесса. Далее определяются все участники процесса, создаётся рабочая группа, утверждается план работы. На следующих этапах проводится анализ процессной модели, формируются перечни конкретных операций, выбираются измерители по процессу и подпроцессам. После этого начинается непосредственно работа на местах: подготавливаются опросные листы, организуется сбор экспертных оценок, устанавливаются корректирующие коэффициенты. Затем все данные анализируются, систематизируются и математически обрабатываются, после чего полученные результаты сравниваются с информацией из автоматизированных систем или форм статистической отчётности, сопоставляются расчётные и фактические трудозатраты. На финальных этапах процесса вырабатываются корректирующие меры и предложения по повышению эффективности работы.



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Стратегия роста

РЖД развивают Центральный и Санкт-Петербургский транспортные узлы

На совещании по вопросам развития транспортной отрасли, состоявшемся 7 мая этого года, глава государства поставил перед компаниями задачу сохранить инвестиционные программы в условиях распространения коронавируса. Среди приоритетных проектов, которые не должны останавливаться, президент РФ назвал развитие Центрального транспортного узла.

По словам Владимира Путина, за последние годы в стране запущены масштабные проекты по увеличению пропускной способности железных дорог и подходов к морским портам, по развитию автодорожной сети и водных путей. «Это модернизация Восточного полигона, портов Юга и Северо-Запада, развитие Центрального транспортного узла в европейской части страны. Также российские компании набрали хороший темп по обновлению подвижного состава, морских и речных судов, автомобильной техники. Нужно максимально сохранить инвестиционные программы транспортного комплекса, развития инфраструктуры, чтобы сберечь производственные связи, рабочие места специалистов, доходы граждан как в самой отрасли, так и в смежных секторах», – подчеркнул президент.

Узел Московской агломерации
Программа развития железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла с учётом организации в столице перспективных диаметральных маршрутов реализуется ОАО «РЖД» совместно с правительством Москвы и Московской области с 2019 года. Её цель – сокращение нагрузки на городской общественный транспорт и уличную дорожную сеть, преобразование железнодорожного транспорта из пригородного в пригородно-городской. Планируемый объём инвестиций до

2024 года – 808,8 млрд руб. (без учёта затрат на освобождение территории и выносы коммуникаций), в том числе 310,5 млрд руб. – средства ОАО «РЖД», 280,6 млрд руб. – федерального бюджета, 217,7 млрд руб. – бюджета Москвы.

Как отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра по развитию Центрального и Санкт-Петербургского транспортных узлов Олег Тони, реализация программы позволит увеличить к 2024 году пассажиропоток в пригородном сообщении почти на 100 млн пассажиров – до 850 млн в год. Для сравнения: в 2019 году пригородные электрички перевезли в Московской агломерации 764,9 млн пассажиров.

лении, строятся главные пути на направлениях МЦД-1 и МЦД-2. В будущем появятся и главные пути МЦД-3 (Зеленоград – Раменское), МЦД-4 (Апрелевка – Железнодорожный), и МЦД-5 (Пушкино – Домодедово)».

По его словам, транспортные проекты оживляют городскую территорию и дают толчок развитию других проектов. «Активное строительство в Москве хордовых магистралей началось после того, как стало понятно, как эффективно заработало МЦК», – поясняет Денис Власов.

Важный элемент пригородного сообщения – фирменные экспрессы. Это скорые поезда с предоставлением мест, которые курсируют по межобластным маршрутам и соединяют Москву с Тулой, Калугой, Рязанью,

Развитие Центрального транспортного узла позволит увеличить пассажиропоток в пригородном сообщении почти на 100 млн пассажиров – до 850 млн в год

Ключевой проект развития Центрального транспортного узла – Московские центральные диаметры (МЦД). Сейчас на двух действующих Московских центральных диаметрах (МЦД-1 Одинцово – Лобня и МЦД-2 Нахабино – Подольск) работают 58 станций. С 19 из них доступна пересадка на станции метро и Московского центрального кольца (МЦК). В перспективе количество станций МЦД-1 и МЦД-2 будет увеличено до 66, а число пересадок – до 27.

«Программа развития диаметров амбициозная, – говорит заместитель руководителя транспортно-инженерного центра Института Генплана Москвы Денис Власов. – Она подразумевает и активное развитие путевого хозяйства. Завершается строительство пятого пути на ярославском направ-

Владимиром, Александровом. Также они выполняют рейсы в два крупных подмосковных города – Дубну и Орехово-Зуево. По данным Центральной пригородной пассажирской компании (ЦППК), в 2019 году более 5,7 млн пассажиров воспользовались фирменными экспрессами. Это на 200 тыс. человек больше, чем в 2018-м.

Самым популярным маршрутом фирменных экспрессов является маршрут Москва – Калуга. Здесь за прошедший год перевезено почти 1,6 млн человек. По расчётам Института Генплана Москвы, к 2030 году пассажиропоток скорых электричек вырастет в 2,5 раза.

Дальнейшее развитие Центрального транспортного узла невозможно без изменения и вокзального комплекса Москвы, считают эксперты.



ИВАН ШАТОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

«Последний построенный в Москве вокзал – Савёловский – был открыт в 1902 году. Но даже век спустя мы не говорим о серьёзной и решительной трансформации системы столичных вокзалов, а лишь о последовательном развитии транспортной системы», – подчёркивает Денис Власов.

Так, сейчас прорабатывается возможность формирования Южного и Восточного железнодорожных вокзалов. Южный вокзал может быть сформирован на базе Павелецкого вокзала, а площадка под Восточный вокзал ещё не определена. Восточный вокзал в большей степени будет рассчитан на транзитные поезда, следующие через Москву.

Кроме того, дополнительные вокзальные терминалы планируется построить для обслуживания поездов высокоскоростных магистралей (ВСМ) на Ленинградском и Курском вокзалах.

Программа развития Центрального транспортного узла также предполагает строительство дополнительных остановочных пунктов поездов дальнего следования с возможностью пересадки на другие виды транспорта.

Так, в этом году на станции Локомотив МЦК железнодорожники планируют приступить к строительству платформы для остановки транзитных пассажирских поездов дальнего следования. Для пропуска пассажирских поездов будет задействован третий главный путь МЦК. «Это серьёзная задача, которая потребует решения вопросов, связанных с безопасностью пассажиров, организацией железнодорожного движения, работой пассажирского транспорта вокруг новых ТПУ», – подчёркивает Денис Власов.

Не менее важное направление развития Центрального узла – увеличение грузовых перевозок.

По словам начальника Московской железной дороги (МЖД) Михаила Глазкова, с запуском МЦД основная нагрузка легла на сортировочные станции Бекасово, Орехово-Зуево и Рыбное.

«Грузы ввозятся в Москву только в ночное время с минимальным влиянием на график движения пассажирских и пригородных поездов. Важную роль в технологии играет работа транспортно-логистических центров, таких как Электроугли, Кунцево, Ворсино», – поясняет он.

Сегодня для обеспечения нужд Москвы в город ежедневно ввозится в среднем 2,5 тыс. вагонов различных грузов, необходимых для потребительского рынка, строительства и промышленности. По прогнозам, к 2025 году город будет получать уже 3,5 тыс. вагонов в сутки.

Как подчёркивает Денис Власов, возможности для увеличения обработки и транзита грузов у столицы есть. «Это мы в первую очередь связываем с реконструкцией грузовых ворот Ховрино, Кунцево-2 и Москва-Товарная-Ярославская», – сказал он.

Очевидно, что пандемия COVID-19 стала уникальным, серьёзным вызовом для мировой экономики и системообразующих компаний. Целевые отрасли вынуждены менять свою модель работы и серьёзно корректировать производственные планы. Но это не повод отказываться от планов. «Ограничения когда-нибудь будут сняты, и мы должны быть готовы к восстановлению спроса», – заявил генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров ранее в интервью газете «Гудок».

Санкт-Петербургский план

В начале апреля правление ОАО «РЖД» в формате видеоконференции одобрило «Концепцию по развитию железнодорожной инфраструктуры в целях организации пригородных и внутригородских пассажирских перевозок в Санкт-Петербургском железнодорожном узле».

«Политика компании направлена на решение транспортных проблем в крупных городских агломерациях, становление железнодорожного транспорта как неотъемлемой, а в ряде случаев ключевой составляющей городского пассажирского транспорта», – отметил тогда глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Документ предполагает развитие пассажирских и грузовых перевозок, обновление железнодорожной инфраструктуры.

Положения концепции, рассчитанной до 2030 года, разрабатывались при участии правительств Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Губернатор Санкт-Петербурга Александр Беглов в конце апреля направил письмо Олегу Белозёрову, в котором одобрил концепцию. Поддержал документ и губернатор – председатель правительства Ленинградской области Александр Дрозденко. Примерный объём инвестиций ОАО «РЖД» в развитие узла составит порядка 88 млрд руб., в том числе свыше 22 млрд руб. будут направлены на развитие пассажирского комплекса.

В пресс-службе Смольного пояснили «Пульту управления», что концепция является стратегическим документом, определяющим основные направления развития транспортного комплекса.

«Её положения в дальнейшем будут использоваться для принятия решений в сфере развития транспортной инфраструктуры Санкт-Петербурга и Ленинградской области и утверждения соответствующих нормативно-правовых актов», – пояснили в администрации города.

На первом этапе реализации концепции планируется вывод из города

транзитного грузового движения. Для этого планируется построить Северо-Восточный железнодорожный обход (Павлово-на-Неве – Орехово) и Юго-Западный обход (Владимирская – Бронка) общей протяжённостью 159 км, а также провести реконструкцию Южного полукольца Рыбацкое – Предпортовая – Автово со строительством второго главного пути. Это позволит обеспечить бесперебойный пропуск грузовых поездов к портам Финского залива.

К 2030 году планируется частичное перераспределение сортировочной работы с транзитными потоками со станции Санкт-Петербург-

Вторым этапом станет создание прямых маршрутов электропоездов Белоостров – Ораниенбаум, Гатчина – Токсово. Для интеграции пригородно-городских маршрутов с линиями метрополитена к 2030 году будут построены 9 новых транспортно-пересадочных узлов, которые обеспечат пересадку пассажиров на 5 линий подземки. Предполагается, что интервал движения составит 10 минут. «Это позволит добираться из южных районов агломерации в северные без дополнительных пересадок. Организация таких маршрутов позволит создать новые пересадочные узлы, разгрузить головные вокзалы, сбалансировать

Реализация этих планов позволит уже к 2030 году на Санкт-Петербургском железнодорожном узле увеличить объёмы перевозок грузов в 1,4 раза

Сортировочный-Московский на станции Шушары и Волховстрой, а также реконструкция станций, систем регулирования движения и усиление инфраструктуры внутриузловых линий.

Вынос транзита за пределы города окажет благоприятное воздействие и на экологическую обстановку в Санкт-Петербурге.

Масштабные задачи предстоит решить в направлении пассажирских перевозок. В регионе будет организовано тактовое движение поездов до Выборга, Всеволожска, Красного Села, Колпино и Тосно, Павловска, Гатчины, Белоострова и Ораниенбаума, а также планируется запустить электропоезда по маршруту Санкт-Петербург-Финляндский – Левашово – Сертолово. Среди приоритетов – организация железнодорожного сообщения с аэропортом Пулковое.

нагрузку на городской транспорт и автомагистрали», – рассказал «Пульту управления» вице-губернатор Санкт-Петербурга Евгений Елин.

Олег Тони добавил, что запуск городских электричек в Санкт-Петербурге поможет снизить нагрузку на уличную дорожную сеть, что обеспечит удобство жителей и гостей города. Реализация этих планов позволит уже к 2030 году на Санкт-Петербургском железнодорожном узле увеличить объёмы перевозок грузов в 1,4 раза. Что касается пассажиропотока в пригородном сообщении, то он вырастет в 1,8 раза и составит 142,4 млн пассажиров в год.

«Для последующих мероприятий в рамках реализации концепции планируется внесение изменений в Генеральный план Санкт-Петербурга на 2021–2050 годы», – пояснили в пресс-службе администрации Санкт-Петербурга.

Виталий Маслюк



Огни большого города



Как пандемия изменит жизнь в мегаполисах

Пандемия – это не только проверка на прочность систем здравоохранения и экономик разных стран, но и возможность для переосмысления принципов устройства городской среды. Эксперты пытаются прогнозировать, как COVID-19 изменит жизнь в мегаполисах и транспортную систему больших городов.

Уроки вируса

Первым городом, который официально утвердил карантинные меры, стала Венеция: в XIV веке власти ввели закон, согласно которому судно могло войти в порт, лишь простояв 40 дней в стороне на якоре. Этого времени было достаточно, чтобы выявить потенциального переносчика инфекции на борту. Именно так появилось слово «карантин»: на итальянском словосочетание «сорок дней» звучит как *quarante giorni*.

Водопроводы, без которых невозможна жизнь ни одного города, известны с I тысячелетия до н.э. и упомянуты в Библии. А «сработанные рабами Рима» водопроводы назывались акведуками. В России первый водопровод из деревянных труб появился в XI – начале XII века на Ярославском дворе в Новгороде. В Московском Кремле водопровод был установлен с XV века, а первая городская водопроводная система в Москве (Мытищинский-Московский водопровод) появилась в 1804 году, после того как эпидемия чумы 1771 года унесла жизни десятков тысяч человек. Кстати, после той эпидемии все кладбища были вынесены за границы города.

Канализация также имеет давнюю историю: ею пользовались в Вавилоне, Египте (2500 лет до н.э.) и Риме (VI век до н.э.). Именно римляне создали канализацию в Париже. Но в эпоху Средневековья об этих достижениях инженерной мысли было забыто – в результате чума и холера унесли

тысячи жизней. И только эпидемия холеры в 30-х годах XIX века заставила Европу взяться за создание в городах центральной системы канализации. Например, в 1870 году в целях борьбы с холерой в Лондоне вдоль Темзы была построена набережная Виктории, под которой инженеры проложили коллекторную систему. По ней сточные воды безопасно спускались вниз по реке, не пересекаясь с источниками питьевой воды.

К началу XX века уроки тифа, холеры и туберкулёза были усвоены: в крупнейших городах Европы, а также США появились водопровод, канализация и санитарные требования к жилым помещениям. В 1834 году во Франции из-за холеры начался процесс расширения улиц, так как бо-

«Шухов Лаб» и международной магистерской программы «Прототипирование городов будущего» факультета городского и регионального развития НИУ ВШЭ.

Генеральный директор Агентства стратегического развития «Центр» Сергей Георгиевский считает, что после выхода из режима длительной самоизоляции актуальным останется вопрос социального дистанцирования. «Многие эксперты говорят, что именно плотность городов ведёт к распространению инфекций. Однако это вопрос не градостроительной отрасли, а скорее гигиены, санитарии в зонах общего пользования. Не исключено, что эти подходы будут в скором времени пересмотрены и перчатки, маски станут неотъемле-

От того, насколько быстро и эффективно возобновится «нормальная» жизнь в городах, зависит скорость восстановления глобальной экономики

лезнь процветала в узких парижских переулках, где проживало бедное население города. В городах были разбиты парки, среди них Центральный парк Нью-Йорка (1848–1849 годы).

В 1908 году по нью-йоркским музеям прошла выставка под названием «Скученность-шоу». Её целью было убедить власти, что скученность сама по себе способствует распространению туберкулёза. Доводы реформаторов убедили губернатора штата, и за десять лет был разработан план городской застройки, благодаря которому быстрорастущие районы Бруклин и Куинс стали просторнее.

«Какие уроки из пандемии коронавируса мы извлечём в этот раз?» – задаётся вопросом Надежда Хорт, куратор лаборатории экспериментального проектирования городов

мой частью нашей жизни», – отмечает он.

Руководитель Brand Urban Studio Артём Гебелев убеждён, что из-за пандемии коронавируса у людей произойдёт и переосмысление жизни в большом городе. «Каждый из нас пережил своего рода потрясение коронавирусом, тем, как быстро изменился привычный уклад жизни. Я думаю, что теперь жизнь многих городских жителей станет более камерной. Люди будут меньше ездить в центр, предпочитая досуг, спорт и встречи у себя внутри района», – считает эксперт.

Согласен с этим мнением и директор Центра урбанистики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова Сергей Капков. По его словам, в условиях самоизоляции городские



ПАВЕЛ КАССИН/ИД «ГУДОК»

жители ощутили всю ценность придомовой территории.

«Далеко не у всех была возможность уехать за город, на дачу и там переждать пандемию, – говорит он. – Запрос на благоустройство своего двора будет только возрастать. Люди захотят иметь комфортную территорию между социальным каркасом – домом, поликлиниками, школьными маршрутами, остановкой общественного транспорта. А при покупке жилья будут обращать внимание не только на характеристики квартиры, но и на район с качественной инфраструктурой». По мнению экспертов, будут меняться и сами дома. Например, будет считаться преимуществом использование бесконтактных технологий. Например уже есть возможность открывать двери при помощи мобильных телефонов, избегая лишнего соприкосновения с поверхностью.

Главный архитектор Москвы Сергей Кузнецов обращает внимание ещё на один тренд – падение популярности крупных торговых центров, где одновременно находится большое число людей.

«Предоставление разнообразных услуг и сервисов в пешей доступности на первых этажах многоквартирных домов станет альтернативой ТЦ, многие из которых в будущем будут просто снесены», – говорит он.

Часть людей и вовсе откажется от жизни в городе, считает директор Института аграрных исследований НИУ ВШЭ Евгения Серова. По её прогнозу, в ближайшем будущем от 25% до 30% жителей России переедут из города в пригород. В качестве одной из основных причин для переезда, по словам эксперта, станет уязвимость перед массовыми заболеваниями в условиях проживания в городской среде, а также развитие онлайн-технологий: дистанционного образования, телемедицины.

Транспорт как драйвер оживления

Надежда Хорт обращает внимание на то, что города – это не только основные места распространения коронавируса, но и ключевые центры восстановления мировой экономики после завершения пандемии. «От

того, насколько быстро и эффективно возобновится «нормальная» жизнь в городах, зависит скорость восстановления глобальной экономики», – добавляет она.

По словам Сергея Георгиевского, транспортные компании-перевозчики в условиях ухудшения эпидемиологической ситуации показали полную готовность к новым вызовам, связанным с коронавирусом: были повышены стандарты и нормы содержания и обслуживания объектов инфраструктуры и подвижного состава.

На станциях метро и Московского центрального кольца (МЦК) с начала апреля появилась специальная красная разметка для соблюдения горожанами дистанции в 1,5–2 м. Её можно увидеть в вагонах поездов, а также рядом с кассами и на платформах станций.

Дезинфекционную обработку проводят на МЦК и Московских центральных диаметрах. Все поверхности, с которыми контактируют пассажиры, обеззараживают антибактериальными средствами. Работники проводят санитарную обработку станций каждые 1,5–2 часа. Днём промывают платформы, а ночью проводят генеральную уборку всех зон – вестибюлей, переходов, эскалаторов, платформ.

«При этом поезда, следующие по диаметрам, дополнительно обрабатывают с помощью генераторов холодного пара. Такая технология помогает уничтожить до 99,9% микробов. На дезинфекцию одного вагона уходит всего 5–7 минут. Антибактериальный пар проникает в самые труднодоступные места», – пояснили в пресс-службе Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры.

Несмотря на значительное снижение пассажиропотока, поезда в метро, на МЦК и МЦД курсируют в режиме рабочего дня. Это нужно для того, чтобы пассажиры, количество которых в последние дни сильно сократилось, могли соблюдать социальную дистанцию и не приближаться

друг к другу на расстояние менее 1,5 м.

Кроме этого, более 400 вокзалов были оборудованы диспенсерами со специальными антисептическими средствами, а в кассах организована продажа медицинских масок и перчаток. «На пунктах досмотра имеются одноразовые пакеты для личных вещей пассажиров – это позволяет избежать их соприкосновения с контактными поверхностями», – напомнили в ОАО «РЖД».

Для напоминания пассажирам о необходимости соблюдения дистанции с другими людьми размещаются специальные указатели, разметка и памятки. В информационных материалах содержится просьба к пассажирам соблюдать безопасную дистанцию не менее 1,5 м, а специальная напольная разметка помогает отмерить это безопасное расстояние.

Специальная разметка наносится в зонах размещения пассажиров: в кассовых залах, зонах информационных табло, на входном контроле, при входе на эскалаторы, у информационно-справочных стоек и на переходах на пересадку.

Несмотря на то что транспорт может являться одним из мест распространения инфекции, пассажиропоток со временем восстановится, а затем начнётся рост, считает главный архитектор Москвы Сергей Кузнецов.

«Культура пользования городом меняется постепенно, понимание того, что машина – это необходимая вещь в городе, тоже меняется. Я думаю, что автомобилизация остановится и люди будут выбирать активнее общественный транспорт, даже невзирая на опыт, связанный с коронавирусом», – считает Сергей Кузнецов.

«Показательно, что сейчас, когда остановилось почти всё, то что связано с проектированием и развитием транспортной сети – поезда, электрички, метро, – продолжает функционировать», – сказал эксперт.

Так, на Савеловском участке МЦД-1 (Одинцово – Лобня) железнодорожники ведут работы по модернизации

железнодорожной инфраструктуры с укладкой новых бесстыковых путей. В первой декаде мая на участке Марк – Лобня уложено 9,5 км новых бесстыковых путей. «Это позволит повысить скорость, безопасность и надёжность перевозок, снизить уровень шума и обеспечить комфорт во время поездки для пассажиров», – пояснили в пресс-центре Московской железной дороги.

Летом также планируется завершить реконструкцию двух станций МЦД-1 – Новодевичья и Долгопрудная. На остановочных пунктах появятся современные пассажирские мосты-конкорсы, а на Долгопрудной – две пассажирские платформы.

Все новые платформы оборудованы навесами на всю длину для защиты от осадков, современной навигаци-

нагрузку на пространство аэропортов и вокзалов, изменив схемы зонирования», – считает эксперт.

«Если в нашей стране введут обязательный контроль температуры на вокзалах и в аэропортах, то избежать очередей поможет бесконтактная технология её измерения. Она основана на использовании видеокамер с тепловизионным каналом. Такие камеры определяют температуру дистанционно, причём сразу у большого потока людей. Специально останавливаться возле них не нужно. Если у кого-то температура повышена, служба безопасности или иная структура аэропорта или вокзала получают мгновенное оповещение», – добавляет руководитель направления безопасности ИТ-компании КРОК Артём Романов.

В долгосрочной перспективе можно перераспределить нагрузку на пространство железнодорожных вокзалов и аэропортов, изменив схемы зонирования

ей и освещением. Конкорсы будут оснащены эскалаторами и лифтами для удобства маломобильных пассажиров. Они выполняют в том числе транзитную функцию, обеспечивая безопасный переход через железную дорогу с одной городской территории на другую.

Разделение потоков

Глава архитектурного бюро IQ Эрик Валеев считает, что главная задача, которую предстоит решить отрасли, – это разделение потоков людей на вокзалах, в аэропортах, крупных транспортно-пересадочных узлах.

«В краткосрочной перспективе необходимо применить решения, ограничивающие количество очередей и мест скопления. В долгосрочной перспективе можно перераспределить

Международная инициатива по изменению транспорта в связи с пандемией коронавирусной инфекции TUMI подготовила свои рекомендации для соблюдения безопасности. Там считают необходимым максимально сократить контакты работников транспорта с пассажирами. В частности, нужно будет проводить специальные тренинги для сотрудников, чтобы они могли научиться объяснять пассажирам суть вводимых ограничений и отвечать на их жалобы. «А регулярные проверки состояния здоровья могут помочь сотрудникам чувствовать себя безопасно и комфортно на работе, а также выявить любые потенциальные инфекции на ранней стадии», – говорится в сообщении TUMI.

Виталий Маслюк

СЕРГЕЙ ВАКУЛЕНКО
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ
И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
РУТ (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

ПАВЕЛ ЕГОРОВ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА
ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ
И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
РУТ (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



123RF/LEGION-MEDIA

Сократить издержки

Изменение технологии эксплуатации малоинтенсивных железнодорожных линий уменьшит расходы компании

Малоинтенсивные железнодорожные линии (МЖЛ) составляют почти 1/5 часть (15 353 км, или 18,2%) от общей протяженности железных дорог ОАО «РЖД». В настоящее время эксплуатация МЖЛ как в странах Европы, так и в России очень затратна. Это обусловлено большим числом выполняемых вручную операций управления и повышенной потребностью в персонале. Решение проблемы эффективности использования МЖЛ в условиях рыночной экономики – одна из приоритетных задач, стоящих перед транспортной отраслью.

Несмотря на то что МЖЛ являются слабо загруженными (в среднем 3,5 пары поездов в сутки) и, следовательно, убыточными, к их содержанию предъявляются практически такие же требования, как и к магистральным, включая требования по отчетности. Начальники станций и персонал МЖЛ перегружены отчетной документацией. Это требует выполнения работ по пересмотру технологии, нормативов обслуживания и порядка эксплуатации МЖЛ.

Каждая железнодорожная линия имеет свою задачу и условия эксплуатации (как внешние, так и внутренние). Можно выделить четыре наиболее характерных типа железнодорожных линий: малоинтенсивные соединительные линии технологического назначения; линии с интегрированным движением (пассажирским и/или грузовым); линии с неинтегрированным пассажирским движением; линии с неинтегрированным грузовым движением (см. табл. 1).

Эффективная эксплуатация МЖЛ – проблема не только сети российских железных дорог. Многие МЖЛ зарубежных стран находятся сейчас под угрозой закрытия. Причина – их убыточность, связанная с заложен-

ной десятилетия назад системой управления движением, не отвечающей сегодняшнему объему перевозок и общей экономической ситуации на железнодорожном транспорте. Кроме Франции трудности в эксплуатации МЖЛ есть в Германии, Швейцарии, Финляндии, Великобритании, США и других странах.

В настоящее время эксплуатация МЖЛ в странах Европы обходится дорого. Это обусловлено большим числом выполняемых вручную операций управления и потребностью в персонале для приема и отправления поездов на станциях. Среди основных тенденций в зарубежном опыте эксплуатации МЖЛ можно выделить: применение спутниковой

менения специального подвижного состава облегченного типа. Остальное требует исследований и обоснования.

Ключевым аспектом интеграции МЖЛ с магистральными железнодорожными линиями является наличие или отсутствие интегрированного движения поездов, то есть поездов, выходящих за пределы МЖЛ. По этому признаку следует различать МЖЛ с интегрированным движением (то есть наличием движения поездов, выходящих за пределы на магистральные участки) и линии с неинтегрированным движением, имеющие локальный характер работы. В первом случае техническое оснащение линии

Решение проблемы эффективности использования МЖЛ в условиях рыночной экономики – одна из приоритетных задач, стоящих перед транспортной отраслью

навигации для управления движением поездов, позволяющей отказаться от значительной части наземного оборудования СЦБ, для работы которого необходимы дорогостоящие кабельные сети; автоматизацию и телеуправление систем централизации; применение современных технологий (например, замена постового и наземного оборудования на микропроцессорную централизацию), что позволяет сократить обслуживающий персонал и в условиях высокого уровня европейской заработной платы достичь существенного экономического эффекта.

Наиболее реальное внедрение зарубежного опыта на российских МЖЛ может быть в их использовании для организации туристического сервиса, в сокращении персонала и штатных единиц, а также при-

должно быть максимально унифицированным с магистральной железнодорожной линией. Интегрированные линии чаще всего примыкают непосредственно к промежуточным станциям.

По характеру работы интегрированные МЖЛ также могут различаться. На них может быть смешанное движение – пропуск поездов всех категорий (грузовых, пассажирских, пригородных). Но поезда хотя бы одной из категорий выходят за пределы линии. Часть из них используется для пропуска сквозных грузовых поездов установочного веса и длины (включая маршруты), например Ледмозеро – Суккозеро, Бобринь-Донской – Ряжск-1, Дятьково – Занозная и другие. Некоторые железнодорожные линии используются для транзитного пропуска пассажир-

АЛЕКСЕЙ КОЛИН
НАЧАЛЬНИК
НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА
«НЕЗАВИСИМЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ
ТРАНСПОРТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ»
РУТ (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

НАДЕЖДА ЕВРЕЕНОВА
ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ «УПРАВЛЕНИЕ
ТРАНСПОРТНЫМ БИЗНЕСОМ
И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»
РУТ (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Табл. 1. Критерии отнесения МЖЛ к предложенным типам

Критерии	Малоинтенсивная соединительная линия технологического назначения	Линия с интегрированным движением	Линия с неинтегрированным пассажирским движением	Линия с неинтегрированным грузовым движением
Степень интеграции с примыкающими железнодорожными линиями	Интегрирована с технологией работы железнодорожного узла	Маршруты обращения поездов выходят за пределы линии	Маршруты обращения поездов не выходят за пределы линии	Маршруты обращения поездов не выходят за пределы линии
Наличие пассажирских поездов	Есть или отсутствуют	Есть или отсутствуют	Есть	Нет
Наличие пригородных поездов	Есть или отсутствуют	Есть или отсутствуют	Есть	Нет
Наличие грузовых поездов	Есть или отсутствуют	Есть или отсутствуют	Есть (обращаются только местные грузовые поезда, формирование и расформирование которых производится на станции примыкания к магистральной линии) или отсутствуют	Обращаются только местные грузовые поезда, формирование и расформирование которых производится на станции примыкания к магистральной линии
Расположение линии	В пределах железнодорожного узла	Выходит за пределы железнодорожного узла		
Схема				

ских поездов (Новгород-Лужский – Батецкая, Котляревская – Нальчик). При несоответствии рода тяги на станции примыкания производится смена локомотива (Новгород-Великий, Новгород-Лужский).

Ряд интегрированных МЖЛ специализируются на пропуске сквозных пригородных поездов. В основном это железнодорожные ветви в крупных транспортных узлах, по которым курсируют электропоезда, отправляющиеся с головных станций узла (Тосно – Шапки и Мга – Невдубстрой в Санкт-Петербургском узле, Софрино – Красноармейск в Московском узле, Графская – Рамонь в Воронежском узле, Енисей – Дивногорск в Красноярском узле).

Малоинтенсивные соединительные линии технологического назначения, помимо того что являются интегрированными (даже если регу-

лярное движение организованных поездов отсутствует), обеспечивают высокую манёвренность и надёжность узлов.

Очевидно, что интегрированные МЖЛ обеспечивают пропуск поездов установленного веса и длины, на них невозможны упрощение условий эксплуатации, зависящих от длины тормозного пути, и отказ от средств безопасности, необходимых для магистральных железнодорожных линий.

Наибольшее внимания в части возможности применения мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования МЖЛ, заслуживают МЖЛ с неинтегрированным движением. Такие линии, как правило, примыкают к техническим станциям (сортировочным, участковым, грузовым), располагающим устройствами по-

формированию-расформированию составов грузовых поездов, пунктами экипировки и подготовки в рейс пригородных поездов, локомотивным хозяйством или как минимум пунктами смены локомотивных бригад, пунктами технического и коммерческого осмотра вагонов. При таких станциях зачастую располагаются подразделения, обслуживающие инфраструктурные объекты (ПЧ, ПМС, ШЧ, ЭЧ). Среди технических станций, являющихся началом МЖЛ с неинтегрированным движением, можно назвать станции Великие Луки, Бологое-Московское, Суоярви, Торжок, Архангельск-Город, Сосногорск, Микунь, Ржев-Балтийский, Сухиничи-Главные, Верховье, Яр, Ижевск, Дружинино, Миасс, Бердяуш, Галич, Сакмарская.

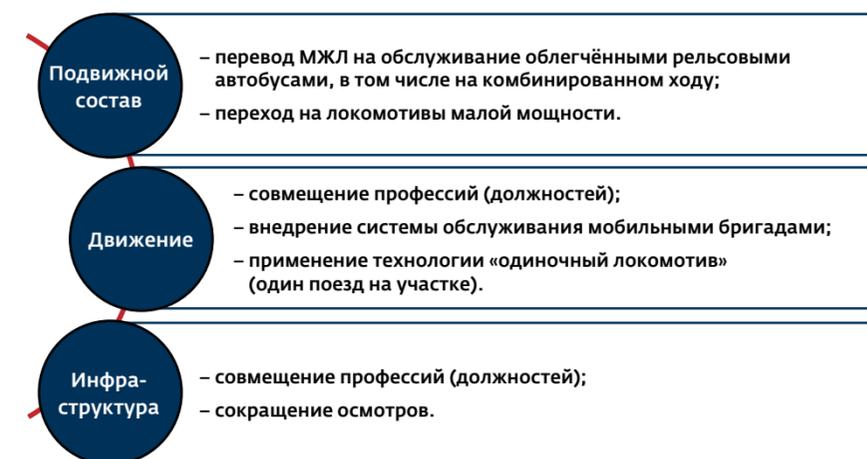
На неинтегрированных МЖЛ отсутствует сквозное грузовое движе-

ние. Развоз местных вагонов осуществляется местными грузовыми поездами: сборными, передаточными, вывозными, диспетчерскими локомотивами. Их формирование-расформирование производится непосредственно на станции примыкания. Выдача локомотива также производится на станции примыкания, причём весовые нормы существенно ниже, чем на магистральных линиях, к которым примыкают данные МЖЛ (составляют 2000–4000 тонн). Как показывает анализ, на большинстве линий развоз производится диспетчерскими локомотивами (в составе поезда не более 10 вагонов) и реже сборными, вывозными и передаточными поездами, состав которых редко превышает величину в 20 вагонов. Количество станций, на которых производится отцепка-прицепка вагонов, не превышает четырёх – шести. Важно отметить, что на промежуточных станциях МЖЛ отсутствуют пункты отдыха локомотивных бригад, поэтому график движения сборных поездов составлен таким образом, чтобы время движения в одну сторону не превышало 12 часов.

Пассажирское движение дальнего сообщения на таких линиях, как правило, отсутствует. Например, на линии Великие Луки – Бологое пассажирские поезда сообщением Осташков – Санкт-Петербург назначаются только в праздничные дни, то есть несколько раз в год. На линиях Архангельск – Карпогоры и Яр – Верхнекамская пассажирские поезда обращаются только в пределах МЖЛ. Они не могут быть заменены на пригородные поезда с местами для стояния ввиду высокой продолжительности поездки. Однако такие поезда характеризуются малой величиной состава (не более пяти вагонов).

На большинстве МЖЛ с неинтегрированным движением преобладает пригородное движение, а на некоторых (Будогощь – Тихвин) оно является единственным. При этом МЖЛ с неинтегрированным

Рис. 1. Основные направления в изменении технологии работы МЖЛ



МЖЛ обеспечивают работоспособность сети в случаях форс-мажорных обстоятельств (аварий, крушений, стихийных бедствий)

движением характеризуются малыми пассажиропотоками, для освоения которых в большинстве случаев достаточно одного вагона. Пригородные поезда обслуживаются как поездами локомотивной тяги, так и автомотрисами. В настоящее время вагоны беспересадочного сообщения не обращаются на МЖЛ, поэтому нет необходимости использования локомотивной тяги в пригородном сообщении. С другой стороны, переход на обслуживание автомотрисами сопряжён с трудностями их обслуживания и затратами на их приобретение. Далеко не все локомотивные депо, обслуживающие автомотрисы, могут обслуживать автомотрисы. Отсутствуют специализированное оборудование и квалифицированный персонал.

Для МЖЛ с неинтегрированным движением можно обозначить больше ресурсов по сокращению издержек. Помимо оптимизации технологии обслуживания объектов инфраструктуры можно выделить мероприятия по реорганизации перевозочного процесса:

- перевод грузового движения на маломощные локомотивы (мощностью менее 1000 кВт);
- совмещение поездного и маневрового режимов при расстановке местных вагонов по фронтам погрузки-выгрузки на станциях (локомотив, привозящий вагоны, расставляет вагоны по фронтам погрузки-выгрузки);
- организация руководства маневровой работой на станциях силами поездной бригады;



Табл. 2. Расчёт эффекта от замены подвижного состава в пригородных поездах, обращаемых по МЖЛ рассматриваемого полигона

Сообщение	Расстояние, км	Время в пути, ч	Стоимость проезда, руб.	Периодичность обращения (пар рейсов в неделю)	Подвижной состав, используемый в н.в.	Кол-во вагонов в составе поезда	Средняя населённость на вагон, чел./ваг.	Оценочные расходы, тыс. руб. в год		Эффект, млн. руб. в год	Оценочные доходы в н.в., тыс. руб. в год	Оценочная прибыль в н.в., тыс. руб. в год
								При существующем подвижном составе	При использовании облегчённого рельсового автобуса			
Бологое – Осташков	112	2,83	269,0	7	ДМ62 + ваг.	2	30	25 146,1	6906,1	18,2	5891,1	-19 255,0
Осташков – Великие Луки	198	5,72	482,0	5	РА1	1	20	21 339,3	4859,2	16,5	5032,1	-16 307,2
Осташков – Кувшиново	149	4,67	358,0	2	ТЭП70 + ваг.	1	15	9143,7	2663,4	6,5	1122,3	-8021,4
Тихвин – Будогощь	94	2,58	187,0	1	М62 + ваг.	1	20	2600,0	2267,5	0,3	392,7	-2207,3
Земцы – Жарковский	47	3,37	113,0	2	РА1	1	10	3462,8	2266,0	1,2	236,2	-3226,6
Тосно – Шапки*	20	0,50	50,0	21	ЭТ2М	8	5	12 669,2	–	–	547,5	-12 121,7
Сосногорск – Троицко-Печорск	162	4,67	340,0	3	2ТЭ10М + ваг.	2	20	17 077,1	4939,4	12,1	2128,4	-14 948,7
Архангельск – Карпогоры (Сия)*	150	4,00	300,0	3	2ТЭ10У + ваг.	6	30	26 557,3	–	–	2817,0	-23 740,3
Владимир – Тумская*	121	3,17	334,0	14	М62 + ваг.	5	30	88 242,3	–	–	14 629,2	-73 613,1
Яр – Верхнекамская*	179	5,83	382,0	2	2ТЭ10М + ваг.	3	30	16 157,1	–	–	2395,1	-13 762,0
Перевлес – Ясаково*	7	0,33	20,5	14	ЭР2К / ЭД4М	6	5	5746,7	–	–	149,7	-5597,1
Сухиничи – Фаянская*	70	1,78	187,00	14	АЧ2/РА2	3	30	42 728,2	–	–	8190,6	-34 537,6
Сошно – Валутино*	100	Линия разобрана										
Итого (к расчёту)								78 769,0	23 901,6	54,9	14 802,8	-63 966,2

* Перевод на облегчённые рельсовые автобусы не предусматривается.

- организация погрузо-выгрузочных и приёмо-сдаточных операций без отцепки-прицепки вагонов от состава поезда;
- перевозка грузов в составах пригородных поездов;
- замена пригородных поездов локомотивной тяги автотрисами;
- замена подвижного состава в пригородных поездах, обращаемых по МЖЛ, облегчёнными рельсовыми автобусами (расчёт эффекта от данного мероприятия приведён в табл. 2).

Основные направления в изменении технологии работы МЖЛ представлены на рис. 1.

На рис. 2 представлены возможности внедрения предлагаемых мероприятий по сокращению издержек по эксплуатации МЖЛ.

Экономический эффект от применения предложенных мер по сокращению издержек в сфере обслуживания подвижного состава может дать до 40 млн руб. на линию, в сфере организации перевозочного процесса – до 68 млн руб. на линию, в сфере обслуживания объектов инфраструктуры – до 4 млн руб. на линию.

На полигоне Октябрьской, Московской, Северной и Горьковской дорог, как показали предварительные расчёты, эффект от внедрения данных мероприятий может составить до 300 млн руб. в год, при тиражировании опыта на всю сеть ОАО «РЖД» – около 3 млрд руб. в год.

Следует заметить, что МЖЛ, на которых возможно сквозное движение (не тупиковые линии), обеспечивают работоспособность сети в случаях форс-мажорных обстоятельств (аварий, крушений, стихийных бедствий) и в случаях запланированных продолжительных «окон» на магистральных линиях. МЖЛ могут использоваться для пропуска поездов, временно отклоняемых с магистральных линий (на этот случай они должны иметь возможность перехода на круглосуточный режим работы).



Рис. 2. Возможности внедрения предлагаемых мероприятий по сокращению издержек по эксплуатации МЖЛ, млн руб. в год

	Подвижной состав	Организация перевозочного процесса	Обслуживание объектов инфраструктуры
Бологое – Великие Луки	✓ 40	✓ 23	✓ 4
Будогощь – Тихвин	✓ 1	✗	✓ 1
Тосно – Шапки	✗	✗	✓ 1
Перевлес – Ясаково	✗	✗	✓ 2
Фаянская – Сухиничи-Гл.	✗	✓ 50	✓ 2
Карпогоры – Архангельск-Город	✗	✓ 35	✓ 2
Троицко-Печорск – Сосногорск	✓ 12	✓ 65	✓ 2
Владимир – Тумская	✗	✓ 65	✓ 2
Яр – Верхнекамская	✗	✓ 68	✓ 2

Условные обозначения: ✗ – нет мероприятия; ✓ – есть мероприятие.



Гуманизм победителей

Железнодорожники вывезли в безопасные места 35 тыс. немцев

В мае 1945 года советские железнодорожники не только помогли одержать победу в битве за Берлин и решили масштабный транспортный кризис, но и обеспечили эвакуацию мирного населения, которому грозили голод и болезни.

Победа принесла с собой не только желанный мир после самой страшной войны в истории, но и новые проблемы. Уже в первых числах мая возникли трудности со снабжением центральных районов Германии, прежде всего области Бранденбург и самого Берлина. По воспоминаниям Николая Молчанова, комиссара 29-й железнодорожной бригады, ему написал служебное письмо первый советский военный комендант Берлина Николай Берзарин.

«Фактически он просил о помощи... Он упоминал, что писал и [начальнику Центрального управления военных сообщений Советской армии генерал-лейтенанту Владимиру] Дмитриеву, но всё без толку. Не хватало мощностей, людей, подвижного состава, рельсов. Я обещал подумать и представить свои соображения», – писал Николай Молчанов.

Весной 1945 года значительная часть железнодорожного транспорта СССР была на территории Германии. По приблизительным данным, уже после победы в постоянном движении находилось около 3500 паровозов и свыше 40 тыс. вагонов, перевозивших раненых.

Сразу после 9 мая – капитуляции Германии – движение поездов столкнулось с целым рядом проблем. Самой главной из них была разница в ширине колеи, из-за чего советские поезда приходилось «пересаживать» на другую осевую базу, возрастало количество поломок и аварий. Общее расписание отсутствовало, решение о перевозках часто принималось на местах, но даже это не помогало раз-

грузить транспортный узел вокруг Берлина.

Молчанов вспоминал: «Каждый день нам доставляли раненых, которых надо было отправить в тыл. До нас они проходили через лазарет или полевой госпиталь, а попадание в поезд означало, что они в ближайшее время отправятся на Родину, но только после того как будет отрегулировано движение... Странное, наверное, у них было чувство: обидно быть раненым совсем незадолго до победы, но это помогало быстрее вернуться домой. Мы не дожидались, пока госпитальный вагон будет весь занят ранеными, отправляли его в тыл наполовину пустым. Через несколько дней повторялось то же самое. Так

Но я даже не додумал её до конца – мы ни в чём не должны уподобляться немцам...»

Пользуясь личным знакомством с маршалом Жуковым, Молчанов направил ему 15 мая служебное письмо с особым мнением, к которому была приложена также сделанная Дмитриевым оценка положения: «В данный момент... мы не можем ручаться за то, что в городе [Берлине] не вспыхнет эпидемия и не начнётся массовый голод. Если мы продолжим перебрасывать транспортные мощности с границы и из Советского Союза, то это обернётся катастрофой. Германские железные дороги не рассчитаны на такое количество поездов и на такую эксплуатацию. Это каса-

Опасность голода и болезней мирного населения соседствовала с тяжёлым положением на железных дорогах, но уже 21 мая начали переделывать грузовые вагоны

нам удавалось избежать скопления и простоя поездов».

В десятых числах мая Молчанов уже был в Берлине, где встретился с Берзариним и Дмитриевым.

«Дела обстояли хуже, чем я думал. При сложившихся трудностях я посчитал неосуществимым снабжение мирного населения. Столь же остро стоял вопрос о лечебных учреждениях, которых в Берлине было явно недостаточно, даже несмотря на то, что мы развернули военно-полевые госпитали и для гражданских лиц, в том числе и на железной дороге», – вспоминал Николай Молчанов.

Увидев происходившее в Берлине и окрестностях, Молчанов честно написал: «Признаюсь, у меня мелькнула мысль: а не бросить ли немцев на произвол судьбы, поступив с ними так же, как они обходились с нами?

ется не только их пропускной способности, но и общего состояния путей: рельсов, шпал, станций. Кроме того, необходимо помнить о целых разрушенных участках, к восстановлению которых пока что даже не приступали».

Возможно, одним из выходов из этого тупика стало бы разрешение свободного перемещения мирного населения Германии, однако оно не было дано, причём, судя по всему, на самом верху.

Правда, до 19 мая несколько десятков тысяч немцев смогли уехать на запад, воспользовавшись ещё свободным железнодорожным сообщением. «На своём участке, – вспоминал Молчанов, – я распорядился пропускать немцев, имевших документы и свидетельства о месте жительства в Западной Германии... Я допускаю,



что часть из них могла жить совсем в других местах и что в их числе могли быть бывшие военные преступники. Справедливости ради скажу, что эту меру я проводил в жизнь под свою личную ответственность и только после устного распоряжения Берзарина... На пропускных пунктах всех желавших выехать опрашивали сотрудники СМЕРШа («Смерть шпионам!» – название ряда независимых друг от друга контрразведывательных организаций в СССР во время Второй мировой войны. – *Ред.*). За эту операцию Молчанов получил благодарность от Берзарина.

Однако положение оставалось по-прежнему сложным.

«Ночью 20 мая меня вызвал Дмитриев. Вкратце его идея была следующей: если нельзя доставить помощь сюда, то надо хотя бы эвакуировать людей. Я с ним согласился, но сразу же возникла новая транспортная проблема: в обратную сторону следовало направить сотни поездов, но многие магистрали из-за повреждений оказались фактически однопутными, и в сложившихся условиях это означало, что какое-то время мы фактически не сможем доставлять в Берлин ни людей, ни технику, ни полезные грузы (прежде всего еду и медикаменты). Словом, риск был велик, но на него стоило пойти», – рассказывал Молчанов.

Таким образом, опасность голода и болезней мирного населения соседствовала с тяжёлым положением на железных дорогах. Но уже 21 мая начали переделывать грузовые вагоны под условно пассажирские. «Дмитриев распорядился снять часть деревянной обшивки под скамьи. Надо сказать, опыт здесь у нас уже был, ведь точно так же мы работали с поездами, которые везли на фронт боеприпасы, а в тыл – раненых», – свидетельствует Николай Молчанов.

В тот же день было временно ограничено и движение поездов с востока, от советской границы, к Берлину.



ЕВГЕНИЙ ХАЙДЕЙ/ТАСС



ВЛАДИМИР ЛУГЕЦКО/ТАСС

Операция по эвакуации продолжалась всего одну неделю, с 22 по 29 мая, и была свёрнута по «политическим соображениям»

«Где-то по нашему приказу переводили стрелки или ставили блокировки, в других местах пути находились в таком состоянии, что по ним было просто невозможно проехать... В тот же день я направил всех ремонтников, которых только мог найти, на магистрали. В пригородах Берлина, вплоть до реки Одер, нам очень помогали солдаты – без них мы не справились бы... В итоге о части наспех отремонтированных путей мы сказали, что их надо проверить – с этой, мол, целью и отправились на восток первые эшелоны с немцами», – пишет комиссар 29-й железнодорожной бригады.

На руку Молчанову сыграл, как ни странно, СМЕРШ. Никаких указаний по взаимодействию с гражданским

населением Германии в масштабах десятков тысяч человек не существовало, однако была высокая вероятность того, что в такой огромной массе могут скрываться и военные преступники. Возникла необходимость в фильтрации, однако было непонятно, как именно её проводить среди миллионного населения Берлина и Бранденбурга (и это не считая беженцев).

Молчанов вспоминал: «Вечером 21 мая к нам в железнодорожный штаб пришли сотрудники СМЕРШа с предложением: они хотели проводить досмотры и опрашивать желающих уехать на пропускных пунктах на вокзалах и станциях. Недолго думая, Дмитриев согласился. Благодаря этому мы получали и разрешение

СМЕРШа, и могли быть уверены, что не пропустим гитлеровских преступников».

22 мая Дмитриев имел тяжёлый разговор с Жуковым. Молчанов писал: «Начальник [Дмитриев] вернулся как будто постаревшим... Оказалось, что Жуков, узнав о наших действиях, которые вроде бы одобрил Берзарин, буквально пришёл в ярость – почему мы не эвакуируем раненых советских солдат, почему прекратили подвоз медикаментов и продовольствия, почему вывозим из Берлина вчерашних врагов?... Дмитриев оправдывался тяжёлой транспортной ситуацией, опасностью болезней и голода – мол, лучше вывезти немцев, чем допустить эпидемию тифа. В конце концов гнев маршала утих, но я хорошо запомнил его первое и главное требование – отправить на родину раненых солдат».

Для эвакуации гражданского населения Берлина на восток использовались все простаивавшие поезда, в том числе немецкие. «Наши железнодорожники освоили немецкие паровозы за несколько часов, но были единодушны в своём мнении, что

советские локомотивы лучше. На несколько паровозов мы выпустили немецкие бригады, причём машинист одной из них был в прошлом социал-демократом и в гитлеровские времена отсидел пять лет в тюрьме. Я помню его реакцию, когда он, немолодой уже человек, увидел на вокзале Лертер один из немногих прибывших в Германию ФЭДов. Он подошёл к нему, внимательно осмотрел, покачал головой. Переводчик мне объяснил, что старый машинист сказал: мол, воевать против страны с такими локомотивами было самоубийством...»

Кстати, вокзал Лертер, который с течением времени станет берлинским Центральным, восстанавливали из руин советские железнодорожники.

Первый поезд из Берлина на восток отправился 22 мая. На него сажали прежде всего одиноких матерей с детьми и стариков. Кроме того, некоторые вагоны превратили в санитарные, и там под наблюдением врачей ехали немецкие больные и раненые, причём помогали им и советские врачи и медсёстры. Поезд двигался без остановок до Кюстрина, а потом шёл в Кёнигсберг.

Перед началом движения сапёры из 29-й железнодорожной бригады обезвредили на всём протяжении пути неразорвавшиеся бомбы и снаряды. Сам поезд сопровождали советские инженеры-ремонтники и переводчики в штатское контрразведчики. В некоторых вагонах политработники, знавшие немецкий, проводили разъяснительные беседы, чтобы понять настроения мирного населения.

По воспоминаниям Молчанова, «очередь на наши поезда огибала до вокзала несколько кварталов – вернее, то, что от них осталось. Мы не сообщали особым образом о том, что будем вывозить всех желающих, чтобы избежать перегрузки, но немцы сами узнавали обо всём, а в разрушенном городе новости распространялись быстро... Немцы вновь собирались ехать на восток, но какими они сей-

час были! Жалкие и побитые, словно огромная толпа нищих в худшие времена капитализма, они мечтали о куске хлеба и крыше над головой. Я невольно проникался к ним сочувствием».

Сотрудники СМЕРШа вместе с переводчиками разбивали очередь на несколько частей и опрашивали и досматривали стоявших в ней людей, раскладывая походные стулья и столы с печатными машинками прямо на улице.

Молчанов вспоминал, что многие мирные люди считали, что проезд будет платным, и пытались дать за него денег. Другие в знак благодарности несли последние оставшиеся вещи, но Молчанов строжайшим образом запретил что-либо брать у местного населения. Вся поездка занимала чуть больше суток. Обратное – в Берлин – поезда отправлялись не сразу, так как надо было дожидаться нормализации графика движения и избежать пробок.

С 24 мая поезда с эвакуировавшимися немцами отправлялись также на юг. Исправных пассажирских вагонов не хватало. Многие эшелоны формировались из теплушек, напминавших по странной иронии те вагоны, в которых сами немцы вывозили мирное советское население на принудительные работы в Германию.

Операция по эвакуации продолжалась всего одну неделю, с 22 по 29 мая, и была свёрнута по «политическим соображениям».

Молчанов вспоминал: «Начальник просто сказал, что ему приказали свернуть самостоятельность, но ничего не стал уточнять... Берзарин несколько дней спустя горячо нас поблагодарил и обещал ходатайствовать перед Жуковым о том, чтобы оставить начальника на посту и после войны».

Из Берлина советскими железнодорожниками было вывезено в относительно безопасные районы Германии около 35 тыс. человек, а в самой столице благодаря этому удалось избежать голода и болезней.

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Ник Коленда
«СИСТЕМА УБЕЖДЕНИЯ.
КАК ВЛИЯТЬ НА ЛЮДЕЙ
С ПОМОЩЬЮ
ПСИХОЛОГИИ»,
Издательство
«Альпина
Паблишер»
2018 год

От издателя

Можно ли эффективно и без нарушения этических норм уговорить другого человека выполнить вашу не самую приятную просьбу? Как убедить оппонента в своей правоте, не используя обман или агрессивные методы давления? Автор книги, исследователь Ник Коленда, предлагает воспользоваться особой методикой убеждения, разработанной им на основе когнитивной психологии и анализа результатов тематических исследований. Каждый теоретический постулат автор подкрепляет примером из жизни. Любое общение – это в той или иной мере убеждение, поэтому чем лучше вы научитесь убеждать других, тем большего сможете добиться в жизни.



**Брэд Сталберг,
Стив Магнесс**
«ГОРИ, НО НЕ СГОРАЙ.
КАК ПОЙТИ ВА-БАНК,
ДОБИТЬСЯ УСПЕХА
И НАСЛАЖДАТЬСЯ
ЖИЗНЬЮ БЕЗ БАЛАНСА»
Издательство «Манн,
Иванов и Фербер»
2020 год

От издателя

Наблюдая за драйвом спортсменов-олимпийцев, изобретателей-новаторов, креативных художников и преуспевающих предпринимателей, а также переживая это чувство в своей душе, авторы задались вопросами: откуда берётся страсть и что её питает; как найти её в жизни; как человек принимает решение с головой отдаться увлечению; почему страсть угасает и всегда ли это чувство позитивно. Изучив литературу по биологии, психологии, антропологии и философии, опросив ведущих исследователей из разных областей деятельности со всего мира, пообщавшись с увлечёнными людьми, авторы сделали важные выводы.

От эксперта

Это книга про жизнь. Автор раскрывает истинные, в том числе биологические, причины стремления к деятельности. В центре внимания не SMART, а страсть: к работе, к жизни, к человеку, к хобби. Читая, задумываешься о том, как иногда любимое дело перестает быть таковым, почему больше не получаешь удовольствия от когда-то работы мечты, об истинных причинах эмоционального выгорания. В книге даны простые и понятные инструменты, позволяющие изменить свой подход к жизни. Один из наиболее понравившихся мне – стратегия «штанги», применение которой позволит идти на риск, зная, что неудача не разрушит карьеру, с одной стороны, а с другой – позволит повысить вероятность того, что призвание займёт достойное место в жизни. Правило 24 часов помогает отодвинуть внешние мотивирующие факторы на задний план и дать место внутренним.



Личный архив

Александр Лосев,
главный специалист
по методическому
сопровождению
Центра развития
стратегического
резерва
Корпоративного
университета РЖД

От эксперта

В деловой и повседневной жизни нам приходится общаться с разными людьми, от многих из них напрямую зависит решение важных для нас вопросов. Книга Ника Коленды, опираясь на обширные исследования в области когнитивной психологии, описывает систему убеждения из семи этапов, каждый из которых является действенным методом влияния. Автор ссылается на научные эксперименты и достоверные исследования. Любопытной особенностью книги является взаимодействие автора с читателем, в ходе которого Коленда применяет методы убеждения, играет с нами и обводит вокруг пальца. Примеры разобранных техник весьма иллюстративны и могут применяться в реальной жизни. «Система убеждения» будет полезна для всех, кто стремится улучшить свои коммуникативные навыки, научиться влиять на собеседника и получать желаемое.



Личный архив

Анастасия Звездина,
начальник сектора
«Горячая линия
для работников
ОАО «РЖД» Центра
нормирования труда и
проектирования
экономических
нормативов
ОАО «РЖД»



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®_{ид}

издательский дом