

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 06 (68) 2021

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



На **156,9**
млн кг/год CO_2
Сократятся выбросы в атмосферу
с запуском ВСМ Москва –
Санкт-Петербург

Быть, а не казаться

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС ПРЕДЛАГАЕТ ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ

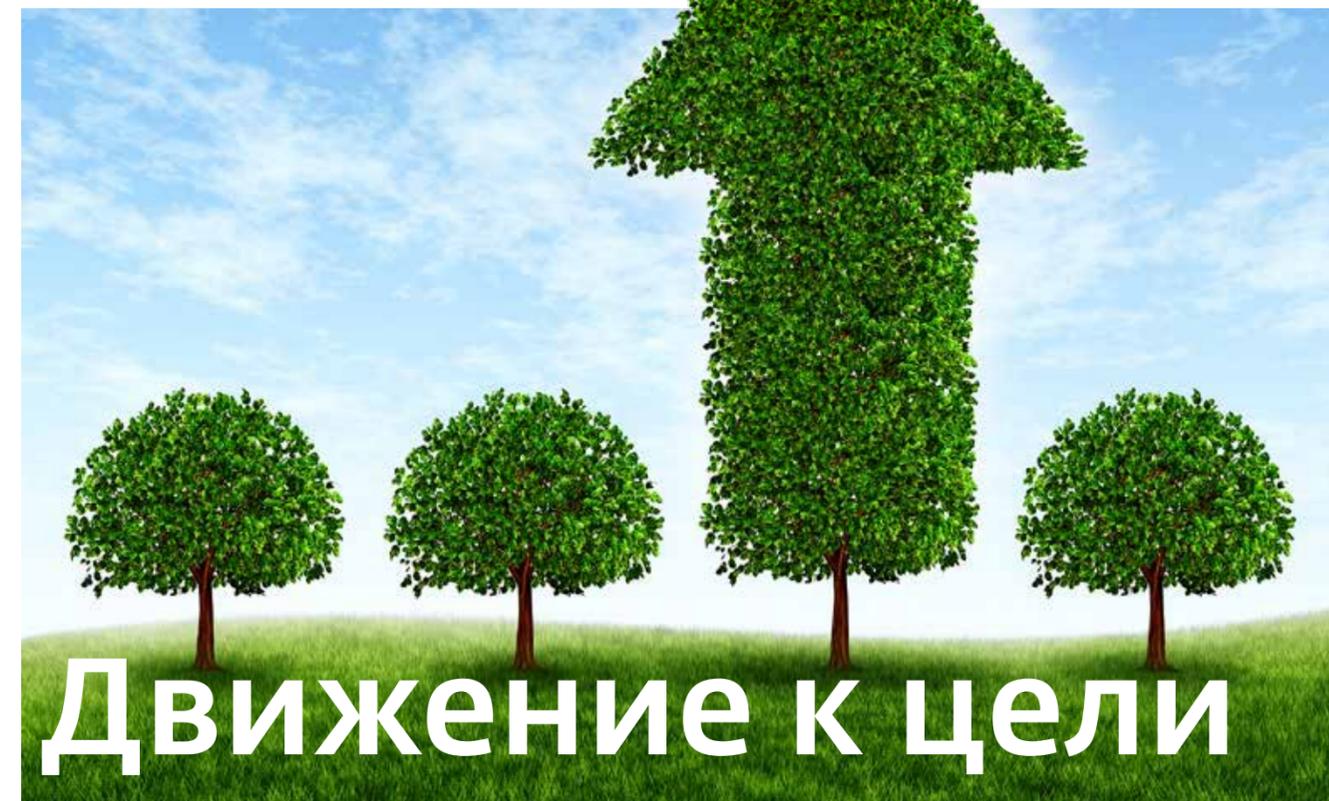
СТР. 6

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



www.gudok.ru/newspaper/
ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

От редакции ▶



Движение к цели

Страны Западной Европы – Германия, Бельгия, Нидерланды, Швейцария, Австрия, Чехия и Польша – в июле пострадали от наводнения, равному которому не было тысячу лет. Климатологи объясняют катастрофу природными изменениями в результате выброса парниковых газов. В России с начала пожароопасного сезона 2021 года возникло 11 тыс. очагов лесных пожаров. Причиной природных катаклизмов, по мнению учёных, является изменение климата.

Борьба за благополучие окружающей среды – это не модный тренд, а жизненная необходимость. Именно поэтому 2021-й объявлен в ОАО «РЖД» Годом экологии, а переход на «зелё-

ную» экономику стал отличительной особенностью деятельности компании.

Безусловно, в условиях пандемии главной задачей остаётся забота о здоровье сотрудников. По темпам вакцинации ОАО «РЖД» опережает среднероссийские показатели, железнодорожники тем самым проявляют внимание не только к своим близким, но и к пассажирам и грузоотправителям – ко всем, с кем приходится общаться в обычной жизни и в рабочей обстановке. Такой подход позволяет возвращаться к доковидным показателям в производственной деятельности, что вселяет уверенность в завтрашнем дне. А в перспективе ОАО «РЖД» предстоит решать масштабные задачи. На заседании Правительственной комиссии по транспорту 17 июля обсуждался третий

этап развития Восточного полигона. Первый вице-премьер Андрей Белоусов по итогам заседания дал поручение заинтересованным ведомствам, ОАО «РЖД» – при участии субъектов Российской Федерации и грузоотправителей определить согласованные перспективные параметры развития железнодорожных магистралей в разрезе укрупнённых участков с учётом планируемой грузовой базы, подготовив предложения по их достижению. Для детального анализа каждого участка будет создана рабочая группа.

1 августа сотрудники компании отметят профессиональный праздник. В День железнодорожника многие мероприятия, в том числе забег «Достига цели!», пройдут онлайн. Но это не мешает компании достигать цели.

Содержание номера»

ПУЛЬТ | 06(68) | 2021
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+



ТЕМА НОМЕРА» Год экологии

ОПЕРАТИВКА»

4–5 **ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ**

ТЕМА НОМЕРА»

Год экологии

6–9 **БЫТЬ, А НЕ КАЗАТЬСЯ**

Российский бизнес продвигает экологические инициативы

10–13 **ЭКОЛОГИЧНЫЙ ПОДХОД**

РЖД стремятся сделать вокзалы дружественными для окружающей среды

ЭКОНОМИКА»

14–15 **ДОСТОЙНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**

Грузовые дворы ОАО «РЖД» увеличили доходы

16–19 **ЭФФЕКТ СКОРОСТИ**

Первая ВСМ пополнит казну регионов и бюджет страны в целом

20–23 **ДИЗАЙН ОРГАНИЗАЦИИ**

Грамотное построение штатной структуры повышает эффективность бизнеса

Кадры»

24–25 **ВСЁ ПОДСЧИТАНО**

В компании внедрена единая методика оценки эффективности трудовых ресурсов

26–27 **НОРМА ДЛЯ «БЕЛОГО ВОРОТНИЧКА»**

Труд управленцев будут оценивать по интенсивности умственной деятельности

28–29 **РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ**

Проекты по повышению производительности труда востребованы на сети

30–31 **БЕСПРИСТРАСТНЫЙ ВЗГЛЯД**

Нормированием труда путейцев займётся искусственный интеллект

32–33 **ЦИФРОВОЙ СЛЕД**

В вагонном хозяйстве автоматизируют сбор данных о труде

34–35 **БАЛАНС СИЛ**

В ОАО «РЖД» разработали нормы труда для юридических служб

36–39 **СМОТР НОВОБРАНЦЕВ**

Как на дорогах проходит адаптация женщин-машинистов

Революция 4.0»

40–43 **ДИАЛОГИ НА РАССТОЯНИИ**

Пандемия ускоряет развитие цифровых коммуникаций на предприятиях

ОБРАЗОВАНИЕ»

44–47 **КОРНЕВАЯ ЭКСПЕРТИЗА**

ОАО «РЖД» и отраслевые учебные заведения повышают престиж рабочих профессий

48–51 **ВЗАИМНЫЙ ИНТЕРЕС**

РУТ (МИИТ) перевёл международную работу в дистанционный формат

Персонал»

52–55 **ВЫЙТИ ИЗ ПОТОКА**

Что такое информационный детокс и зачем нужно отдохнуть от гаджетов

56–59 **РАБОТЕ НУЖНЫ АНТИТЕЛА**

Прививочная кампания на предприятиях поможет остановить пандемию

История»

60–63 **ЗАЩИТНИК НЕЗАВИСИМОСТИ**

НКПС

Феликс Дзержинский отстаивал интересы железных дорог даже после отставки

Библиотека

КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

РЖД»

64 **ОБЗОР ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

РЕДАКЦИЯ

ДИРЕКЦИЯ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

РЕДАКТОРАТ

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

СЛУЖБА ВЫПУСКА

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильдредактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мацевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом О.В. Подколзина

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

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

ФОТО НА ОБЛОЖКЕ:

123RF/LEGION-MEDIA

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

РАЗМЕЩАЕТСЯ НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 27.07.2021 г.

Подписано фактически: 27.07.2021 г.

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года



МАКСИМ КАШИРИН / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

РЖД нужны только надёжные локомотивы

За последние пять лет ОАО «РЖД» приобрело около 3 тыс. новых локомотивов на сумму более 426 млрд руб., сообщил глава холдинга Олег Белозёров на состоявшемся в Москве заседании совета по взаимодействию компании с предприятиями транспортного машиностроения. Благодаря планомерной закупке новой техники за последние 10 лет уровень износа локомотивного парка снизился с 78 до 59%, по этому показателю «Российские железные дороги» не только не уступают, но и превосходят многие зарубежные компании. «Заказы холдинга «РЖД» обеспечивают стабильную загрузку производственных мощностей и позволяют машиностроительным предприятиям инвестировать средства в создание новых технических решений», – отметил Олег Белозёров. Он подчеркнул, что машиностроителям важно продолжать работу над повышением качества поставляемой техники, так как именно от её надёжности зависит результат работы ОАО «РЖД». Олег Белозёров призвал производителей придерживаться принятого на прошлом за-

седании совета (28 июля 2020 года) принципа обеспечения абсолютной безотказности локомотива в эксплуатации, в том числе за счёт резервирования основных узлов. Глава компании также обратил внимание на необходимость сокращения сроков разработки и постановки на производство новой техники. Речь идёт о создании моделей грузовых локомотивов для Восточного полигона, тепловозов, работающих на альтернативных видах топлива, локомотивов с гибридными силовыми установками, скоростных пассажирских и контейнерных электровозов, нового пассажирского подвижного состава. «Очень важно, чтобы началось скорейшее серийное производство новых двигателей, снижалась доля импортных комплектующих», – подчеркнул Олег Белозёров. Заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Дирекции тяги Олег Валинский отметил, что компания перешла на закупку локомотивов только по контрактам жизненного цикла, то есть поставляемые локомотивы принимаются на сервисное обслуживание производителями.

Интервальное регулирование

Применение на сети ОАО «РЖД» новых технологий интервального регулирования движения поездов – подвижных блок-участков и виртуальной сцепки – позволит существенно увеличить пропускную и провозную способность действующих железнодорожных линий за счёт уменьшения интервалов попутного следования поездов. Об этом заявил генеральный директор – председатель правления компании Олег Белозёров в ходе совещания в Главном центре управления РЖД. В нём также приняли участие помощник президента РФ Игорь Левитин, заместитель руководителя Росжелдора Александр Иванов, председатель Союза операторов железнодорожного транспорта Игорь Ромашов, генеральный директор АО «Трансмашхолдинг» Кирилл Липа.

Заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Сергей Кобзев представил возможности технологии виртуальной сцепки при интервальном регулировании движения поездов с применением инновационной отечественной системы автоблокировки с подвижным блок-участком (АБТЦ-МШ). На Восточном полигоне она внедрена на участках Слюдянка-1 – Большой Луг и Яблоновая – Лесная. Виртуальный светофор размещён на последнем вагоне поезда и позволяет идущему сзади составу держать безопасное расстояние. Технология позволяет сокращать интервал попутного следования до двух раз – с 10 до 5 минут, и за счёт этого пропускать большее количество поездов.



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Фактором роста, драйвером, являются технологии. Задача состоит в том, чтобы за 10 лет перестроить производственную базу страны на основе так называемых сквозных технологий, которые будут во втором десятилетии XXI века определять мировую конкурентоспособность национальных экономик. Это такие технологии или группы технологий, как искусственный интеллект, микроэлектроника, мобильные сети связи пятого и шестого поколений, космические системы, Интернет вещей, квантовые технологии, биотехнологии, технологии новых материалов, новые источники энергии и новые способы передачи энергии. «...» нарабатан большой задел, новые технологии созданы и создаются и по линии науки в кооперации с бизнесом, и по линии разработок крупнейших корпораций, в том числе государственных корпораций, таких как «Ростех», «Росатом», РЖД. Это проекты институтов развития, из которых особо отмечу «Сколково» и «Роснано», а также по линии национальной технологической инициативы, запущенной по поручению президента семь лет назад. «...» предстоит реализация соглашений, которые правительство в 2019–2020 годах заключило с крупнейшими госкомпаниями. В них участвуют «Ростех», «Росатом», Сбербанк, РФПИ, РЖД, «Ростелеком», «Россети», «Роскосмос» и «Роснефть». Всего такие соглашения охватывают 13 сквозных технологий.

Андрей Белоусов,
первый заместитель председателя
Правительства РФ
(Заседание Совета по стратегическому
развитию и национальным проектам
19 июля 2021 года)

Цифровая трансформация транспорта

Минтранс России приступил к реализации Стратегии цифровой трансформации транспортной отрасли, получившей одобрение Правительства РФ. До 15 августа ведомство подготовит финансово-экономическое обоснование и с Минфином сформирует предложения об источниках финансирования проектов. На площадке ассоциации «Цифровой транспорт и логистика» совместно с ведущими отраслевыми и IT-компаниями Минтранс проработает дорожные карты по всем стратегическим направлениям. Отраслевая стратегия цифровой трансформации включает шесть ключевых инициатив министерства: «Беспилотники для пассажиров и грузов», «Зелёный цифровой коридор пассажира», «Бесшовная грузовая логистика», «Цифровое управление транспортной системой РФ», «Цифровизация для

транспортной безопасности», «Цифровые двойники объектов транспортной инфраструктуры». Реализация стратегии строится на приоритетном использовании отечественного программного обеспечения и массовом применении технологии искусственного интеллекта. К 2030 году будет обеспечено коммерческое использование беспилотников на всех видах транспорта для перевозки пассажиров и грузов. Оформление грузоперевозок в цифровом виде и технологическая бесшовность процедур на границах увеличат объём транзита через страны ЕАЭС в 10 раз. По словам замминистра транспорта Кирилла Богданова, уже сформированы рабочие группы по беспилотным логистическим коридорам, беспилотным воздушным судам и автономным железнодорожным перевозкам.

В Екатеринбурге появится наземное метро



ТЗР/LEGION-MEDIA

В Москве 20 июля состоялась рабочая встреча генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова, губернатора Свердловской области Евгения Куйвашева и главы Екатеринбурга Алексея Орлова. Участники встречи обсудили комплексное развитие пассажирской инфраструктуры в Екатеринбургской агломерации по принципу наземного метро.

«Конструктивный диалог и готовность совместно решать вопросы транспортного обслуживания в регионе всегда помогали нам находить оптимальные и сбалансированные варианты решения всех задач в производственной, финансовой и инвестиционной сферах», – подчеркнул Олег Белозёров.

По словам Евгения Куйвашева, железнодорожный транспорт является важным направлением в развитии не только экономики, но и социальной сферы региона.

Тема номера Год экологии»



Быть, а не казаться

Российский бизнес продвигает экологические инициативы

Российские предприятия ежегодно увеличивают вложения в экологические проекты. Прошлый год не стал исключением, даже несмотря на падение деловой активности на рынке из-за пандемии. По данным международной аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza, в 2020 году совокупные расходы компаний в экологию в России выросли на 13,1% и достигли 836,5 млрд руб. Большую часть этой суммы – 640 млрд руб. – бизнес направил на защиту воздуха, земли и воды от вредного воздействия, оставшиеся средства инвестировали в модернизацию и развитие экологической инфраструктуры. Дополнительными затратами стали вложения в экомаркетинг. Усиление внимания потребителей и инвесторов к тому, как создан продукт, подталкивает бренды к переосмыслению стратегий продвижения и «зелёному» позиционированию.

Потребители выбирают зелёный Глобальное онлайн-исследование американской компании Nielsen (специализируется на изучении поведения потребителей) показало, что 73% респондентов в мире поддерживают идею устойчивого развития и осознают важность сохранения окружающей среды. Как заявили большинство участников исследования, они готовы платить больше за экологичные продукты: так, 41% опрошенных видит смысл приобретать более дорогую органическую продукцию, а 38% респондентов могут потратить на товар больше, если тот не наносит вред природе. Также покупатели обращают внимание на экологическую и социальную ответственность производителя – об этом заявили 30% потребителей, принявших участие в исследовании Nielsen.

Тренд на экологичность, зародившийся в Европе и США, постепенно завоевывает аудиторию и в России.

Это подтверждают исследования российского потребительского сектора, которые ежегодно проводит консалтинговая компания Deloitte. Данные, полученные аналитиками в 2021 году, свидетельствуют о росте спроса на экопродукцию: всё больше покупателей обращают внимание на состав и характеристики товара при покупке, а каждый третий респондент готов платить за экологичные товары больше. Два года назад такую позицию разделял 21% россиян. К примеру, при покупке продуктов питания всё чаще смотрят на пометку «экологически чистый продукт», отметку на этикетке «Био» или «Органик», а также на упаковку, выбирая экологичную или биоразлагаемую. «Факторы, которые мотивируют

пластика, устанавливают ящики для сбора опасных отходов, например батареек, участвуют в движении по сбору пластиковых крышек «Добрые крышечки», замечает руководитель коммуникационной платформы, где собраны лидерские практики в области социальной и экологической ответственности «+1Платформа» Дарья Поздняк.

«Производители одежды и обуви начинают частично внедрять вторсырьё, такое как переработанный пластик (в том числе выловленный из океана), вторичный хлопок, ткани из органических материалов: водорослей, листьев банана, эвкалиптовой стружки. Есть спрос на «зелёную» продукцию в сфере продуктов питания, – рассказывает Дарья Поздняк.

В 2020 году совокупные расходы компаний в экологию в России выросли на 13,1% и достигли 836,5 млрд руб.

покупателей к покупке, напрямую теперь связаны с экологичным брендом. Новые реалии показывают, что успешными будут те бренды, которые смогли трансформироваться под экоповестку. Они будут востребованы у потребителя, если только учли в своей новой стратегии следующие показатели будущей лояльности клиента: осознанное потребление, «зелёный» бренд и удобство товаров», – отмечает генеральный директор производителя спортивной одежды Forward Виталий Цыганков.

Экологические инициативы сегодня продвигают представители разных отраслей – от промышленных холдингов и транспортных компаний до ретейлеров и производителей продуктов питания. Такие компании, как X5 Retail, P&G, McDonald's, «М. Видео», и другие активно запускают акции по сбору трудноперерабатываемого

– Плохо это или хорошо, но нередко катализатором перехода компании на «зелёную» сторону является именно запрос от потребителя – в таком случае логичным шагом бренда будет стремление рассказать о своих «зелёных» инициативах».

Рост значимости устойчивого развития и ESG, по мнению экспертов, долгосрочный тренд. Сейчас он только набирает силу и будет актуален минимум в течение десятилетия. «Он подразумевает опору на устойчивое развитие во всех аспектах бизнеса, от выбросов CO₂ до гендерного равенства. И здесь два аспекта: первый – изменения в компаниях, в их взаимодействии с внешней средой и сотрудниками, второй – построение бренда, основанного на ценностях устойчивого развития», – пояснил «Пульту управления» директор агентства hvbrains.ru Илья Кармишин.

Тема номера Год экологии»



123RF/LEGION-MEDIA

Как создать экобренд
«Зелёные» инициативы как одна из составляющих ESG (E – экология. – *Ред.*) могут и становятся основами бренда. И причин этому, по словам Ильи Кармишина, несколько. Во-первых, людям не всё равно, чью продукцию покупать – это потребительский бренд. Во-вторых, им не всё равно, где работать – это бренд работодателя. «Зелёные» инициативы недостаточно реализовывать, на них нужно строить бренд. Это позиционирование, платформа бренда», – говорит эксперт.

Как рассказывает Илья Кармишин, компании внедряют массу инициатив – от раздельного сбора отходов в офисах до высадки лесов. В наибольшей степени это касается энергети-

ческих и промышленных компаний, которым в первую очередь надо «озеленять» бренды. «Например, СИБУР создаёт дендрарии, экологические тропы, поддерживает эоактивистов. Производители бумаги, например International Paper, высаживают большие площади лесов, поддерживают организации вроде Всемирного фонда дикой природы, вступают в альянсы (как пример – Evergreen Alliance. – *Ред.*)», – комментирует Илья Кармишин.

Второй путь – косметический. Компании непромышленного сектора пока в основном стараются обойтись малыми затратами. Примеры их активностей – каждый рубль с покупки идёт на восстановление лесов; отказ от пластиковых пакетов; раздельный

сбор отходов в офисах; экологические субботники.

Однако полноценный ребрендинг подразумевает коммуникационное позиционирование новых стратегических целей, трансформацию ценностей, идеологии и концепции бренда. При этом есть принципиальное отличие этого процесса от просто рестайлинга и изменения внешнего вида. «Ребрендинг проводят для того, чтобы подготовить компанию к изменяющимся условиям ведения бизнеса и заложить основу для дальнейшего глобального обновления на стратегическом уровне. Рестайлинг чаще всего применяют для напоминания о себе, повышения узнаваемости бренда среди потребителей, формирования образа компании, которая идёт в ногу со временем и не отстаёт от ключевых трендов», – пояснила руководитель FMCG-проектов коммуникационной группы IMARS Настасья Калниболочкая.

Чтобы провести такой «зелёный» ребрендинг, есть пошаговая схема. Сначала, по словам Виталия Цыганкова, следует выявить основную задачу, затем определиться с новым позиционированием, максимально просто с помощью текстовых и визуальных приёмов раскрыть новые смыслы и философию бренда. Далее наступает этап разработки логотипа eco-friendly-компаний: как правило, используют зелёные цвета и природные элементы (растения, цветы, листья). На финальном этапе на сайте оптимально разместить специальную рубрику и рассказать там, чем полезны и про своё сырьё. «На мировой арене в большинстве случаев всё так и происходило. Также выявился запрос на экопроизводство, и бренды начали активно видоизменять маркетинговые стратегии. Конечно, в вопросе безопасного производства для природы европейские страны находятся впереди, поскольку самые первые заметили, что вектор запросов потребителей сместился, и оперативно под него подстроились», – уточнил он.

Главный инструмент, показывающий, что компанию можно назвать eco-friendly, – прозрачность производства, считает Виталий Цыганков. «Это можно делать на разных площадках, основываясь на том, сколько ресурсов для этого есть. Некоторые бренды могут показывать организацию изнутри в соцсетях компании, размещать на сайте подробную информацию о том, как создаётся продукт, что с ним будет после использования. Крупные игроки бизнеса проводят пресс-туры для журналистов на самом производстве, показывая сам процесс, что тоже очень важно», – рассказал Виталий Цыганков.

Также компании применяют разные визуальные средства, чтобы показать свою приверженность «зелёным» стандартам. К примеру, General Motors изменили цвет аббревиатуры на градиент ярких синих тонов, который символизирует чистое небо без выбросов. А X5 Retail заменили оранжевую стрелку в логотипе на очертание зелёного листа, также убрав из названия слово retail. «Визуальные коды, которые говорят об экологичности, достаточно универсальны: это могут быть ассоциации с природой, фауной и флорой, зелёными свежими цветами и соответствующим визуальным рядом, включающим людей в их естественной среде обитания. Эти коды работают одинаково в различных культурах», – отмечает директор по развитию брендингового агентства LINI, эксперт в области экологии Дмитрий Буренко.

При этом, как замечает эксперт, изменение визуального стиля – это только верхушка айсберга. Потребители, а вместе с ними и инвесторы ждут от бизнеса, заявляющего о своей «зелёной» повестке, реальных экологических инициатив. «Помимо использования визуальных объектов, ассоциирующихся у потребителя с экологией и органикой, производители постепенно начинают обращать внимание на экологичность своей упаковки. Активная общественная

критика одноразовой пластиковой упаковки заставляет бренды использовать многоразовую упаковку и перерабатываемые виды сырья: стекло, картон и крафтовую бумагу и даже керамику», – говорит Дарья Поздняк.

Оценка воздействия на окружающую среду внедрена в процесс бизнес-планирования и проводится уже на этапе инициации и рассмотрения инвестиционного проекта. Как рассказали «Пульту управления» в пресс-службе СИБУР, рассчитанное значение экологического эффекта может стать причиной отказа от реализации проекта или, напротив, ключевым аргументом в пользу реализации, даже при недостаточной экономической эффективности.

Также для каждого инвестиционного проекта оценивается индикатив-

тенденцией, которая ещё не закончила набирать оборот. На этом фоне маркетинговые компании стали безосновательно позиционировать свои товары как экологически безопасные для окружающей среды и натуральные для человека. Уже есть примеры неудачных кейсов, когда, например, производитель воды позиционировал себя как «зелёную» компанию, выпуская воду в пластиковых бутылках», – говорит Виталий Цыганков.

Как замечает Дарья Поздняк, заинтересованные потребители уже научились отличать гринвошинг от реальной экоответственности. «Пример – скандал с H&M, когда компания принимала старые вещи на переработку, а по факту продавала посредникам для продажи в секонд-хенды», – подтверждает Илья Кармишин.

Потребители, а вместе с ними и инвесторы ждут от бизнеса, заявляющего о своей «зелёной» повестке, реальных экологических инициатив

ное влияние выбросов парниковых газов на экономические показатели проекта при предполагаемых ставках углеродного налога. Таким образом, рост компании с точки зрения новых проектов и производственных мощностей возможен только при условии соблюдения экологических и климатических критериев.

Ошибки позиционирования
Одно из обязательных условий успешного экологического продвижения – не просто казаться экологичным брендом, а на самом деле быть им. «Гринвошинг – самая типичная ошибка тех, кто сейчас начинает перестраиваться и «казаться» eco-friendly. Переход на осознанное потребление и «зелёную» политику бренда стал масштабной

Ещё одна распространённая ошибка брендов – несогласованная политика, когда одной рукой компания устанавливает баки для раздельного сбора, а другой – закупает тонну пластиковой упаковки. «Прозрачность и открытость в поведении компании внушают потребителю гораздо больше доверия, чем многообразие наклеек на продукте с приставкой «эко» и «био», – рассуждает Дарья Поздняк.

Третья ошибка – копировать активности других компаний. Не всем подойдёт посадить деревья или собирать отходы для переработки. «Зелёные» активности должны соответствовать целям компании, ожиданиям и интересам её аудитории, рынку и моменту, резюмирует Илья Кармишин. **ПУЛЬТ**

Мария Абдримова

Тема номера Год экологии»



ОКСАНА ЗЫКОВА/ЮРЖД

Экологичный подход

РЖД стремятся сделать вокзалы дружелюбными для окружающей среды

Компания «РЖД» ведёт системную работу по развитию вокзальных комплексов. С каждым годом они становятся не только комфортнее и доступнее для всех пассажиров, но и технологичнее благодаря применению экологически безопасных решений. Что делает вокзалы в России умными и «зелёными», выяснил «Пульт управления».

Одно из ключевых направлений Года экологии в ОАО «РЖД» – внедрение ресурсосберегающих технологий и наилучших природоохранных практик, ориентированных на уменьшение влияния деятельности подразделений компании (в том числе вокзальных комплексов) на окружающую среду.

«За последнее время вокзалы очень изменились и преобразились. Мы хотим создать комфортную среду. При этом ищем баланс между экономикой и применением новых технологий», – отмечает начальник службы технической политики Дирекции железнодорожных вокзалов (ДЖВ) ОАО «РЖД» Давид Нониашвили.

Только в прошлом году после масштабного ремонта для пассажиров открыли свои двери вокзалы Иваново, Петрозаводск, Улан-Удэ, Чаны, Татарская, Сосногорск. В этом году завершаются строительные работы на вокзалах Киров, Сальск, Челябинск и Тында.

При проведении работ повышается функциональность вокзала, модернизируются его инженерно-технические системы: отопление, электрические сети, канализация, вентиляция, водоснабжение.

Технологии в интересах природы С 2007 года ОАО «РЖД» активно реализует экологические проекты, позволяющие вокзальным комплексам следовать за мировыми «зелёными» трендами.

«Экология – наш приоритет. В последние годы мы реализуем концепцию «Умный вокзал», где применяем технические решения на основе лучших технологий», – уточнил заместитель начальника отдела охраны природы и экологического контроля Департамента экологии, охраны труда и промышленной безопасности Евгений Клименков (с 14 июля приказом генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова Департамент экологии, охраны труда и промышленной безопасности упразднён и создан Департамент экологии и техносферной безопасности. – *Ред.*)

Концепция «Умный вокзал» предназначена для применения при разработке проектов строительства и

приводит показатели к нормативным. Подобные технологии позволяют, с одной стороны, экономить ресурсы, а с другой – исключить человеческий фактор в текущей работе.

Первым таким вокзалом на сети стал вокзал Анапа.

Ещё в 2011 году по инвестиционному проекту «Внедрение ресурсосберегающих технологий на железнодорожном транспорте» Северо-Кавказская региональная дирекция железнодорожных вокзалов начала внедрение ресурсосберегающих технологий. В 2012 году на кровле вокзального комплекса был произведён монтаж 560 солнечных модулей – тем самым была достигнута автономность энергообеспечения. В летний период большая часть потребления

Умный вокзал оперативно приводит показатели расходов ресурсов к нормативным. Подобные технологии позволяют экономить ресурсы и исключают человеческий фактор в текущей работе

реконструкции вокзалов и транспортно-пересадочных узлов. Документ содержит более 60 лучших доступных технологий в области безопасности, энергоэффективности, экологии, информатизации и единого управления системами инженерного обеспечения вокзалов.

«Такой подход очень развит в Европе, когда с помощью различных программ регулируется подача воды, тепла и света. Тем самым минимизируются вредные выбросы и эффективно используются все топливно-энергетические ресурсы», – добавляет Давид Нониашвили.

При отклонении от заданных показателей система «Умный вокзал» в автоматическом режиме оперативно

электрической энергии приходится на энергию от солнечных панелей.

Солнечные модули работают по сей день, но их мощности уже не хватает для покрытия возросшего потребления, связанного с развитием вокзала. В настоящее время солнечная генерация обеспечивает лишь половину потребности вокзала.

Для экономии света, по словам Давида Нониашвили, большинство вокзалов уже использует светодиодное освещение, которое регулируется датчиками движения. Кроме экономичности такие лампы имеют ряд других преимуществ: срок их службы более чем в 15 раз превышает время работы обычных ламп, а в составе отсутствуют вредные вещества.

Тема номера Год экологии



ИВАН ЦАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

«Также снижаем использование электричества, оснащая эскалаторы датчиками движения, чтобы они не работали холостую, а запускались только при приближении человека», – добавляет Давид Нониашвили.

Ежегодно вокзальные комплексы становятся участниками всемирной акции «Час Земли». Её цель – привлечь внимание к необходимости ответственного отношения к природе и ресурсам планеты. Для этого крупные предприятия и организации на 60 минут отключают подсветки своих зданий, рекламных конструкций. В 2021 году в ходе «Часа Земли» ДЖВ было сэкономлено 3088,23 кВт электроэнергии при плане 2717,8 кВт.

«Но мы стараемся не ограничиваться этим – даём свободу региональным дирекциям, если есть местные инициативы по проведению подобных акций», – уточнил Давид Нониашвили.

Ушли в прошлое и угольные котельные, которыми раньше отапливались здания вокзалов. Имеющееся централизованное отопление заменяется на блочные и индивидуальные тепловые пункты. Это даёт колоссальный

эффект и окупается примерно за пять лет, экономится около 20% тепловой энергии.

Что касается направления «Чистая вода», то здесь также ведётся постоянная работа. Там, где есть необходимость, устанавливаются системы очистки воды, на регулярной основе происходит промывка водосточных труб.

«Со стороны санитарных врачей ведётся постоянный контроль. Могут сказать, что по единичным вокзалам иногда происходит превышение нормативов допустимых сбросов загрязняющих веществ в составе сточных вод, которое мы оперативно исправляем», – поясняет Давид Нониашвили.

Большое внимание железнодорожники уделяют теме экономии водных ресурсов. Например, на вокзале Саратов действует система сбора дождевой воды с дальнейшим использованием в санитарных комнатах для слива в унитазах и писсуарах. Система предусматривает, что дождевая вода с коньковых крыш сливается в желоба ливневых труб, далее по направляющим в брусчатом покрытии она направляется в дождевой приёмник. Затем вода проходит очистку и уже

без примесей попадает в ёмкость для накопления и дальнейшего использования.

Для подачи воды в санитарные комнаты используется многофункциональная насосная станция, в которой предусмотрены два фильтра тонкой очистки воды, после чего по системе труб вода попадает непосредственно к потребителю.

Деревья на хорошем счету

В компании взят курс и на максимальное озеленение территории вокзальных комплексов.

«ОАО «РЖД» ежегодно проводит масштабные мероприятия по высадке деревьев. Уже миллион гектаров высажено. Силами нашей дирекции высажено около 63 тыс. деревьев и кустарников (с момента образования Дирекции железнодорожных вокзалов в 2007 году. – *Ред.*)», – уточняет Давид Нониашвили.

Так, за первое полугодие текущего года сотрудники ДЖВ высадили более тысячи саженцев. Они, как и работники других подразделений холдинга, участвуют в восстановлении лесного фонда и озеленении лесопарков, городских аллей и скверов, в ежегодных всероссийских акциях

«Посади лес», «Сохраним лес», «Лес Победы».

В конце прошлого года, после завершения масштабной реконструкции вокзала Петрозаводск, была благоустроена прилегающая территория.

«Возле вокзала росли столетние ели. Мы их не тронули, а, наоборот, попытались аккуратно обойти их реконструкцией – не задеть и не повредить», – сказал Давид Нониашвили.

Разделяй и помогай

Каждый день на вокзалах образуются десятки тонн отходов. Уже сейчас большая часть идёт на вторичную переработку и даже применяется для благоустройства территорий. Так, экоскамейки, сделанные из переработанного полиэтилена и пластика, появились в прошлом году на вокзале Хабаровск Дальневосточной дороги.

Сырьём для них служит полимерпесчаный композит: на 70% он состоит из мелкодисперсного песка и на 30% – из переработанного пластика. На одну скамейку уходят десятки килограммов отходов: полиэтиленовых пакетов, плёнок, канистр. На выходе получается прочный материал, который сравним по характеристикам с бетоном. При этом две экоскамьи спасают от вырубки одно дерево.

Подобная скамейка установлена уже и на Северном вокзале Калининграда, а также вокзалах Зеленоградск и Светлогорск-2. Изготовитель гарантирует срок службы изделия более 10 лет.

Регулярно на вокзалах организуется сбор макулатуры и пластиковых крышечек. Уже в шести регионах и в самой ДЖВ организован сбор крышечек. Вырученные средства идут на помощь детям с особенностями развития, помощь ветеранам, оставшимся без родных, закупку саженцев для лесовосстановления.

Первый такой контейнер для сбора пластиковых крышечек был установлен в 2019 году на вокзале Ижевск. Проект инициирован экологической лабораторией Ижевского региона Горьковской магистрали. За прошлый год

Сотрудники вокзалов, как и работники других подразделений холдинга, участвуют в восстановлении лесного фонда и озеленении лесопарков, городских аллей и скверов, в ежегодных всероссийских акциях

удалось собрать 1200 кг крышечек, что позволило направить в благотворительный фонд 12 тыс. руб.

На железнодорожных вокзалах в Алтайском крае с апреля по июнь этого года железнодорожники собрали 74 кг пластика, и это не только крышечки, но и тара. Все изделия по мере накопления отправляются на железнодорожный вокзал Барнаул, где размещены специальные пресс-урны. Это устройство предназначено для подготовки сырья к транспортировке и вторичной переработке пластика специализированной организацией.

Площадка для новых открытий

Для привлечения внимания к защите окружающей среды на вокзалах проводятся тематические выставки, посвящённые разнообразию животного и растительного мира нашей страны, бережного отношения к природе.

Только за прошлый год, несмотря на пандемию COVID-19, состоялось 24 выставки на вокзалах Московской, Северной, Красноярской, Западно-Си-

бирской и Восточно-Сибирской дорог. За шесть месяцев этого года прошло уже 10 выставок.

Например, на Свердловской дороге на вокзале Екатеринбург в июле открылась выставка о природном парке «Оленьи ручьи». В центральном холле на втором этаже главного здания вокзала размещены картины уральских живописцев и фотохудожников, которые знакомят посетителей с уникальными ландшафтами и основными достопримечательностями парка.

Объёмные изображения представителей фауны, обитающих в заповеднике (птиц, бабочек, моллюсков и др.), помогают лучше понять красоту и уязвимость живой природы.

В скором времени выставки откроются и на других вокзалах магистрали. В Перми экспозиция будет посвящена Вишерскому заповеднику, в Тюмени – Верхне-Тазовскому заповеднику, в Нижнем Тагиле – Висимскому заповеднику, в Сургуте – Верхне-Кондинскому заказнику.

Виталий Маслюк

СПРАВКА

ОАО «РЖД» старается сделать вокзалы не только «зелёными», но и многофункциональными. В компании продолжается разработка единых стандартов развития вокзальных комплексов и привокзальных территорий, которые позволят значительно улучшить среду на вокзалах и привлечь инвесторов. В документе будут прописаны правила организации торговых пространств на территории терминалов, положение об оформлении вывесок и рекламы, навигации. Отдельно планируется закрепить требования к архитектурному облику вокзалов с целью сохранения исторического наследия. Правила будут одинаковыми для всех вокзалов в стране. В первую очередь их начнут внедрять в Москве – крупнейшем пассажирском хабе России.



СЕРГЕЙ ГУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Достойный результат

Грузовые дворы ОАО «РЖД» увеличили доходы

В первом полугодии 2021 года, несмотря на непростую эпидемиологическую ситуацию в стране, Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом ОАО «РЖД» (ЦМ) увеличила доходы от оказания услуг клиен-

там: в январе – июне выручка выросла на 18% к уровню прошлого года. О том, за счёт чего удалось добиться положительной динамики, а также о новых проектах «Пульта управления» рассказал начальник дирекции Алексей Бельский.

– Алексей Юрьевич, вы отмечали, что по итогам прошлого года ЦМ удалось даже в условиях пандемии

выполнить основные плановые показатели и нарастить доходы. Сохраняется ли позитивная динамика в 2021 году?

– За шесть месяцев 2021 года дирекция получила доход от оказания терминальных и складских услуг в размере 3,93 млрд руб., что выше плана на 2,3% и больше аналогичного периода прошлого года на 18%. Так, только в мае выручка от ре-

ализации услуг составила 708,3 млн руб., это на 168 млн руб. больше, чем мы получили в 2020 году. Прирост к уровню прошлого года составил более 31%. Отмечу, что доходы по сравнению с 2020 годом увеличили все региональные дирекции. Если говорить о ключевых направлениях, то в мае в сравнении с прошлым годом наибольший рост – на 34% – показали погрузочно-разгрузочные услуги. Причём выросла переработка всех видов груза: тарно-штучных – на 44%, насыпных – на 37,6%, тяжеловесных – на 32%, контейнерных – на 26,5%. Доходы от услуги завоза-вывоза автотранспортом дирекции увеличились к уровню 2020 года на 47%, а выручка от оказания услуг, предусмотренных проектом «ЦМ-Экспедитор», повысилась на 41%.

– За счёт чего удалось добиться таких результатов?

– Этому способствовали введение новых продуктов, повышение качества услуг, модернизация инфраструктуры дирекции, в частности реконструкция и строительство объектов терминально-складского комплекса. На 2021 год запланировано реконструировать и благоустроить шесть грузовых дворов. Вместе с этим ЦМ занимается ребрендингом грузовых дворов ОАО «РЖД» – это масштабная программа, которая нужна, чтобы пересмотреть подходы к организации этой деятельности, сформировать клиентоориентированную культуру и создать условия для привлечения широкой номенклатуры грузов на железнодорожный транспорт. На данный момент 16 грузовых дворов уже приведены к требованиям бренд-бука ОАО «РЖД», такие же работы запланированы ещё на 23 объектах. Организовано 7 зон обслуживания клиентов, планируем создать ещё 16.

Ещё одним драйвером роста доходных и объёмных показателей дирекции является участие в реализации крупных федеральных проектов «Безопасные и качественные автомобильные дороги» и «Экспорт

продукции АПК». Продвижение услуг ЦМ по переработке инертно-строительных грузов позволило расширить число региональных дирекций, задействованных в автодорожных проектах, с 9 до 13. В 2021 году планируется задействовать инфраструктуру всех 16 региональных дирекций.

– Какие новые продукты, разработанные ЦМ, наиболее востребованы клиентами?

– Мы разработали несколько новых продуктов, на которые есть устойчивый повышенный спрос у грузоотправителей и грузополучателей. Один из таких проектов – распределительный склад. По сути, это центр, где завезённый с производства товар преоб-

ет правильность погрузки – размещение и крепление груза, контейнера. Этот сотрудник обладает соответствующим уровнем компетенций, имеет действующее удостоверение о прохождении аттестации на знание Технических условий размещения и крепления грузов. Информация о нём указывается в графе 33 транспортной железнодорожной накладной. Эта услуга позволяет нашим клиентам не тратить время и средства на обучение и проведение испытаний своих сотрудников.

– На сети ОАО «РЖД» растёт погрузка в специализированных контейнерах, в частности в контейнерах типа open top. Вы готовы к обработке грузов в такой таре?

Ребрендинг грузовых дворов ОАО «РЖД» позволит сформировать клиентоориентированную культуру и создать условия для привлечения грузов на железнодорожный транспорт

разовывается в небольшие партии и отпускается оптовым и розничным потребителям. Здесь ЦМ оказывает услуги по приёму груза на склад, адресному хранению, формированию партий грузов (тарирование, палетирование). Специалисты дирекции выдают партии груза конечным потребителям по заявке клиента, формируют и подписывают от имени клиента документы по приёме и выдаче грузов и могут вести отчётность в клиентском программном обеспечении.

Ещё одна новая услуга, которую предлагает ЦМ, – «Мастер погрузки». Она предусматривает, что ответственный работник дирекции по согласованию с клиентом выступает от его имени и вместо него контролирует

– Мы выполняем формирование и отправку контейнерных флекси-поездов с растительным маслом, погрузку угля в контейнеры open top, обработку рефрижераторных контейнеров. Также есть опыт перевозки рулонной стали в специальных контейнерах компании «Лауде».

– Предусмотрен выезд специалистов к клиенту?

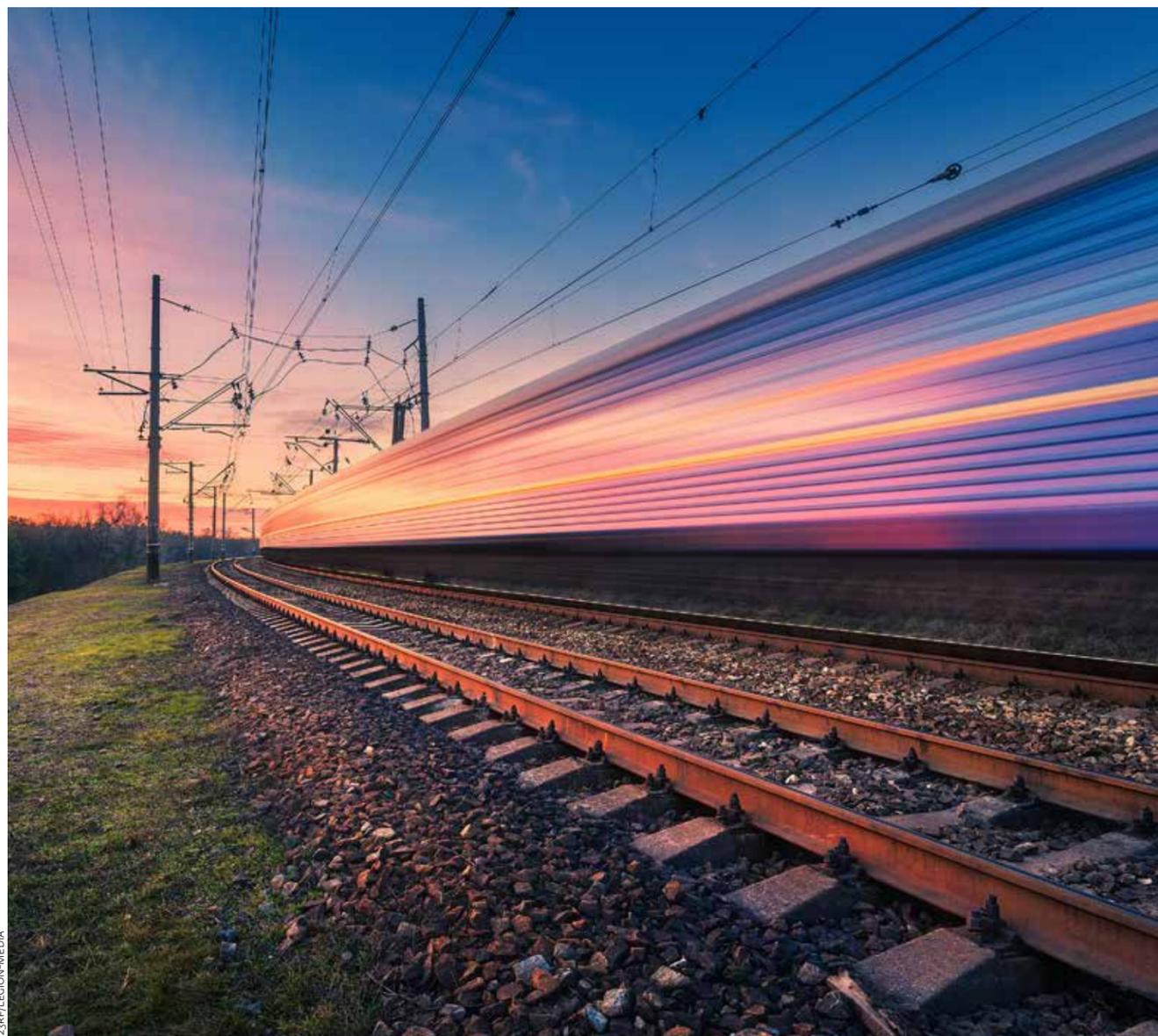
– У нас сформировано 123 мобильных бригады, они могут работать на удалённых местах общего пользования, не находящихся на балансе дирекции, и путях необщего пользования клиентов, когда у грузополучателей и грузоотправителей возникает потребность выгрузить груз именно в этом месте.

БЕСЕДОВАЛА МАРИЯ АБДРИМОВА

Алексей Бельский,
начальник Центральной
дирекции по управлению
терминально-складским
комплексом ОАО «РЖД»



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОС»



Эффект скорости

Первая ВСМ пополнит казну регионов и бюджет страны в целом

Вапуск в конце 2027 года первой в России высокоскоростной железнодорожной магистрали Москва – Санкт-Петербург даст толчок развитию не только территорий вокруг агломераций, но и экономики всей страны. Строительство и эксплуатация ВСМ создаст десятки тысяч новых рабочих мест и подстегнёт рост в других отраслях, таких как машиностроение, туризм, торговля. На какой стадии проект ВСМ сейчас и что предстоит сделать, чтобы не затормозить процесс, обсуждалось во время парламентских слушаний «О реализации Долгосрочной программы развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года», которые прошли в Совете Федерации 6 июля.

Связанные одной сетью Одним из федеральных проектов Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры является проект «Развитие высокоскоростных железнодорожных магистралей». Его цель – создание основы для высокоскоростного железнодорожного сообщения между крупными городами.

Перспективными направлениями ВСМ в России определены маршруты Москва – Санкт-Петербург, Москва – Казань – Екатеринбург, Москва – Ростов-на-Дону – Адлер.

«По поручению президента России в прошлом году компания приступила к проектированию ВСМ Москва – Санкт-Петербург», – отметил во время слушаний заместитель генерального директора ОАО «РЖД» (вопросы развития Центрального и Санкт-Петербургского транспортных узлов), генеральный директор АО «Скоростные магистрали» Олег Тони.

Изначально в РЖД рассматривали три маршрута первой ВСМ: Западный (протяжённостью 658,28 км),

Новгородский, (679 км) и Валдайский (679,2 км).

«В итоге Научно-технический совет ОАО «РЖД» в декабре прошлого года принял решение остановиться на новгородском варианте. Принимая это решение, мы исходили из сравнения технико-экономических показателей, а также учитывали экологические и социально-экономические факторы», – добавил Олег Тони.

Выбранный маршрут ВСМ пройдёт вблизи Великого Новгорода, что позволит повысить привлекательность города как туристического центра, включить его в агломерационный пояс доступности Санкт-Петербурга.

Что важно, ВСМ обойдёт стороной и основные барьерные места: подземное хранилище газа «Невское», особо

технике, механизмах и трудовых ресурсах. Выявлены уже и основные риски. Мы видим, что в основном это возможный дефицит трудовых ресурсов, рост цен в связи с изменением стоимости материалов и возможный сдвиг по срокам по вопросу производства высокотехнологичных изделий, которые под этот проект сейчас разрабатываются и будут производиться в России впервые», – рассказал он на парламентских слушаниях в Совете Федерации.

Для реализации проекта потребуются внесение изменений в действующее законодательство. Нужно будет определить особый порядок пользования недрами для нужд ВСМ, сократить сроки изъятия и предоставления земельных участков для

Ввести в эксплуатацию входы высокоскоростной магистрали в Москву и Санкт-Петербург в компании намерены в 2024 году, а полностью завершить строительство – в 2027 году

охраняемые природные территории – национальный парк «Завидово», национальный парк «Валдайский» и заказник «Лисинский».

Ждать недолго

В 2021 году в ОАО «РЖД» продолжают работу по проектированию магистрали, в том числе по интеграции ВСМ в транспортные системы городских агломераций, также готовятся предложения по разработке новых и модернизации существующих типов подвижного состава.

По словам Олега Тони, одновременно с этим прорабатываются вопросы ресурсной базы в регионах. «Выполнены предварительные расчёты в основных строительных материалах,

строительства объектов и наконец законодательно закрепить само понятие «высокоскоростное движение». Отдельной проработки требует вопрос с налоговыми ставками на имущество и НДС.

«Когда будет осенняя сессия, хотим обсудить вопрос освобождения ВСМ от НДС и налога на имущество, потому что иначе с такой налоговой нагрузкой проект не взлетит», – заметил во время слушаний с СФ первый заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Вадим Михайлов.

По оценке Минтранса, проект ВСМ является экономически эффективным. Стоимость магистрали предварительно оценивается в 1,7 трлн руб.



Ввести в эксплуатацию входы высокоскоростной магистрали в Москву и Санкт-Петербург в компании намерены в 2024 году, а полностью завершить строительство – в 2027 году.

«Благодаря строительству дополнительных путей ВСМ ускорится и движение пригородных поездов, что особенно важно сейчас для Санкт-Петербурга», – подчеркнул Олег Тони.

В строительстве ВСМ будет задействовано порядка 40 тыс. человек и 10 тыс. единиц техники. Объём заказа для строительной индустрии оценивается в 1,5 трлн руб.

«Будем привлекать местные кадры, как это происходит сейчас при строительстве и реконструкции объектов железнодорожной инфраструктуры Центрального и Санкт-Петербургского транспортных узлов», – уточнил Олег Тони.

Железнодорожный транспорт является самым экологическим видом транспорта.

Запуск ВСМ, подсчитали в РЖД, повлечёт за собой снижение вредных выбросов в атмосферу до 156,9 млн кг/год CO₂ за счёт переключения части пассажиропотока с личных автомобилей на ВСМ. Для примера, в среднем на 1 км автомагистрали требуется 9 га земли, что в 2,6 раз

больше, чем для высокоскоростной магистрали.

Зоны влияния ВСМ

Магистраль пройдёт по территории шести субъектов Российской Федерации – городов федерального значения Москва и Санкт-Петербург, Ленинградской, Новгородской, Тверской и Московской областей.

«Уникальность для России линии Москва – Санкт-Петербург состоит в том, что это максимально большая в стране полицентричная агломерация с устойчивым платежеспособным спросом на высокоскоростные услуги транспорта. Эксплуатация ВСМ добавит дополнительный рост не только ВРП (валового регионального продукта) связанных линий субъектов, но и ВВП России», – отмечают в Институте проблем естественных монополий.

Запуск ВСМ внесёт вклад в устранение узких мест транспортной системы России за счёт переключения части пассажиропотока в дальнейшем следовании с существующих линий на высокоскоростные, тем самым высвобождая их под грузовое движение, а также позволит снять ряд ограничений экономического роста за счёт увеличения бюджетных доходов, развития отечественного машино-

строения, туризма и других смежных отраслей экономики.

В зоне влияния магистрали проживает около 30 млн человек. После начала движения (с учётом необходимости её обслуживания) в регионах будет создано более 250 тыс. рабочих мест.

«Значение высокоскоростного железнодорожного транспорта для РФ трудно переоценить. Строительство ВСМ должно послужить прорывным фактором развития новой для нашей страны перспективной отрасли. Это не только повысит мобильность населения двух крупнейших агломераций, но и существенно увеличит грузопоток за счёт многократного сокращения времени доставки грузов в будущем», – считает председатель комитета Совета Федерации по экономической политике Андрей Кутепов.

Время в пути между двумя городами составит 2 часа 15 минут при условии движения без остановок. Это в 1,7 раза меньше, чем сейчас движется «Сапсан», но сопоставимо по времени с перелётом между Москвой и Санкт-Петербургом.

«По нашим подсчётам, 59% пассажиров ВСМ переключатся на неё с существующего железнодорожного

сообщения («Сапсаны», «Ласточки», ночные поезда), 17,7% – с воздушного сообщения, 14,4% – с автомобильного, – считает президент Центра экономики инфраструктуры Владимир Косой. – Ещё 8,9% пассажиров при отсутствии ВСМ-1 вообще не совершили бы свою поездку».

Ожидаемый пассажиропоток в первые годы эксплуатации превысит 20 млн человек.

Проекты создания ВСМ являются окупаемыми и дадут огромный мультипликативный эффект для экономики страны, сообщил генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров в ходе сессии «Транспортный каркас экономики», которая проходила в рамках Петербургского международного экономического форума в июне этого года. «Проекты либо окупаемые, либо некупаемые. Либо выгодные, либо невыгодные. Проекты ВСМ – выгодные, они дают огромный мультипликативный эффект, они экономят время людей, и это всё трансформируется в доходы регионов, бюджета, железных дорог. А самое главное – людей», – сказал он.

Эксперты отрасли оценивают мультипликативный эффект от ВСМ Москва – Санкт-Петербург в 8 трлн руб.

СПРАВКА

ВСМ существуют более чем в 20 странах, включая Францию, Германию, Бельгию, Испанию, Италию, Финляндию, Японию и Китай. Их общая протяжённость превышает 55 тыс. км. Как показывает международный опыт, ВСМ выгодно строить там, где высока плотность населения. Напомним, первое регулярное движение высокоскоростных поездов началось в 1964 году в Японии. С 1981 года регулярные перевозки по ВСМ были запущены во Франции. Испания является первой европейской страной, которая

построила не отдельный маршрут ВСМ, а целую сеть. Сегодня страна занимает второе место в мире по протяжённости ВСМ – 3330 км. При этом на стадии строительства находится ещё 1293 км высокоскоростных линий. Первой ВСМ в Испании стала линия Мадрид – Севилья, она начала работу в 1994 году. Одной из особенностей испанских железных дорог является ширина колеи. На основной сети используется иберийская колея (1668 мм), а на ВСМ – европейская (1435 мм). Это позволяет использовать под-

вижной состав, совместимый с большей частью стран Европы, но усложняет связь между основной и высокоскоростной железнодорожной сетью страны. Для того чтобы решить эту проблему, в Испании пришлось разработать вагоны и локомотивы, способные менять ширину колеи на ходу, пункты смены колеи оборудованы на узловых станциях ВСМ. Лидером развития ВСМ является Китай, который обладает наибольшей в мире сетью ВСМ, превышающей таковые в Японии и Европе, вместе взятые. В июле в КНР

продемонстрировали поезд на магнитной подушке, скорость которого может достигать 600 км/ч. Поезд держится над рельсами с помощью магнитного поля. Магнитная подушка создаёт меньше шума, а также позволяет транспорту быть более манёвренным по сравнению с традиционными поездами. Однако скорость в 600 км/ч для поезда ВСМ уже не предел – мировой рекорд по скорости принадлежит японскому составу Series Lo (A07), который в 2015 году разогнался до 603 км/ч.

Значение высокоскоростного железнодорожного транспорта трудно переоценить. Строительство ВСМ должно послужить прорывным фактором развития новой для нашей страны отрасли

Сделано в России

ОАО «РЖД» в партнёрстве с российским машиностроительным комплексом, зарубежными компаниями и научными центрами уже приступило к разработке российского высокоскоростного поезда для скоростей движения до 400 км/ч. Для этого в 2019 году был создан Инжиниринговый центр железнодорожного транспорта. Центр организован в соответствии с лучшими мировыми практиками и имеет в своём штате лучших российских инженеров с опытом работы в ведущих российских и зарубежных компаниях.

Кроме этого было подписано соглашение о намерениях об организа-

ции производства высокоскоростных поездов на предприятии «Уральские локомотивы», а в октябре прошлого года дан старт строительству производственного комплекса для высокоскоростных поездов.

Проектируемый поезд будет иметь эксплуатационную скорость 360 км/ч, а в процессе испытаний разгонится до 400 км/ч, чего не удавалось достичь ни одному из поездов на ширине колеи 1520 мм. Учитывая особенности прохождения линии и её связь с действующей инфраструктурой ОАО «РЖД», поезд проектируется двухсистемным: может двигаться по линии с постоянным током и по линии с переменным током.

Виталий Маслюк



Дизайн организации

Грамотное построение штатной структуры повышает эффективность бизнеса



123RF/LEICION-MEDIA

Эффективность работы бизнеса во многом определяется организованностью системы управления. Чёткая структура предприятия, грамотное распределение функций и полномочий в значительной степени влияют на достижение поставленных целей. Варианты совершенствования оргштатной структуры, а также организационно-функциональные модели управления бизнесом обсудили участники панельной дискуссии «Организационная эффективность» V Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики», прошедшей в Российском университете транспорта (МИИТ).

Развитие оргструктуры «РЖД»
Возникновение организационного дизайна обусловлено необходимостью применения комплексного подхода при формировании структуры организации и системы управления для реализации стратегических задач бизнеса. Как рассказал начальник Организационно-штатного управления Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Павел Благодатский, Организационно-штатное управление на железных дорогах страны появилось в 1948 году. До создания в 2003 году ОАО «РЖД» на базе Министерства путей сообщения (МПС) в стране было 17 железных дорог и 149 филиалов (предприятий и организаций). «Была полная централизация функций организационного дизайна, так называемое командно-административное сдерживание, когда все решения принимались исключительно в центре. Кроме того, действовали единые нормативы для всех подразделений», – отметил Павел Благодатский.

Проблема организационного совершенствования в ОАО «РЖД»

предполагала уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. «С 2008 года руководство компании серьёзно озаботилось формированием новой системы управления организационной структурой, целью которой являлось бы обеспечение её соответствия эффективному достижению стратегических и текущих задач компании», – подчеркнул Павел Благодатский.

Сейчас в компании 16 железных дорог – региональных центров корпоративного управления и 39 филиалов (из состава ОАО «РЖД») были выделены, в частности, логистические

ние проектных команд и инструментов управления деятельностью рабочих органов; совершенствование и автоматизация инструментов управления организационной структурой и трудовыми ресурсами.

Первое направление – повышение гибкости и скорости изменения организационной структуры – предполагает сокращение времени внесения изменений в организационную структуру более чем в два раза до 2025 года; увеличение количества предложений по изменениям в оргструктуру и систему управления; повышение уровня инициативности и ответственности руководителей регионального и линейного уровней; обеспечение возможности делегирования

Возникновение оргдизайна обусловлено необходимостью применения комплексного подхода при формировании структуры организации и системы управления для реализации стратегических задач бизнеса

компании, строительно-монтажные тресты, проектно-изыскательские институты, заводы). В настоящее время формируется нормативно-аналитическая база в области управления организационными изменениями, утверждено положение об организационном дизайне, а также методика проектирования и анализа организационно-функциональных моделей. Это необходимо для реализации стратегических целей компании, указанных в «Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года».

Выделено три основных направления деятельности в области организационной трансформации: повышение гибкости и скорости изменения организационной структуры; внедре-

полномочий по изменению оргструктуры на местах.

Второе направление – внедрение проектных команд и инструментов управления деятельностью рабочих органов – реализуется для повышения качества, сокращения сроков вывода новых услуг и продуктов. «Мы создаём проектные офисы. Это позволяет в некоторых случаях снизить сроки разработки проектов более чем в два раза, а также заинтересовывать и привлекать молодых сотрудников поколения Z, которые хотят работать в современных условиях, а не в иерархичных компаниях», – заметил Павел Благодатский.

И, наконец, третье направление – совершенствование системы управления эффективностью орга-



низационной структуры и трудовыми ресурсами. «Мы взяли лучшие инструменты, которые есть на рынке, в частности используем матрицу для проведения функционального анализа для проверки баланса между полномочиями и ответственностью. Для визуализации и наглядности разработали организационно-функциональную модель, которая отражает ключевые функции системы подчинённости», – рассказал Павел Благодатский.

В разработке организационно-функциональной модели компании принимали участие эксперты из Российского университета транспорта (МИИТ). Эта модель включает систему ключевых индикаторов (на данный момент их 12, в частности, процент руководителей, количество подчинённых, численность функциональной вертикали) и большое количество факторов (региональный, уровни управления и др.). Таким образом, был получен массив данных по различным подразделениям компании. «В нашей компании очень

много структурных подразделений в России и за её пределами (порядка 2,5 тыс.), и каждое из них в определённой степени уникально по своему назначению и функциям. Поэтому многофакторная организационно-функциональная модель позволяет применять дифференцированный подход и устанавливать целевые значения индикаторов для каждого отдельного подразделения», – отметил Павел Благодатский.

В ходе совершенствования системы управления учитываются современные тренды: неопределённость; ускорение, увеличение сложности мира; демографические изменения (приход на рынок труда поколения Z); стремительное развитие digital-технологий (автоматизации, роботизации, цифровизации, искусственно-го интеллекта).

Автоматизация – важный аспект для выполнения главных принципов организационного дизайна (повышения эффективности, гибкости и адаптивности организационной структуры). «Мы занимаемся автоматизацией

расчёта индикаторов организационно-функциональной модели компании, построением графических схем – визуализацией. Будет производиться автоматический контроль динамики индикаторов при делегировании полномочий. Собираемся снизить трудозатраты в части формирования положений о подразделениях, приказов о распределении обязанностей и должностных инструкций. Всё это тоже будет автоматизировано», – пояснил Павел Благодатский.

Опыт коллег

Практикой трансформации оргштатной структуры поделились и ПАО «Северсталь». Проект по повышению организационной эффективности компания запустила 10 лет назад. В 2010 году он стартовал в пилотных подразделениях (в сталеплавильном производстве и в листопрокатном цехе производства горячего проката). Как рассказал старший менеджер – руководитель проектов «Организационной эффективности» ПАО «Северсталь» Сергей Мажоров, были разработаны и внедрены новые принципы построения структуры управления производством; разработана новая система премирования, подразумевающая дифференцированный подход к определению структуры и периодичности премиальных выплат различных категорий персонала; принята единая методология построения системы ключевых показателей эффективности деятельности; утверждены новые алгоритмы расчёта размеров премии в зависимости от достижения целей деятельности.

Основные изменения в ходе реализации проекта затронули процессы управления производством, организационные структуры управления и систему мотивации персонала. Было уменьшено число уровней управления (вместо 11 стало 6 уровней между генеральным директором и мастером), произведено функциональное разделение линейного и экспертного блоков в производственных подразделениях с изменением зон ответственности

и распределения функционала производственных руководителей от начальника производства до сменного мастера.

В госкорпорации «Росатом» с 2016 года реализуется проект «Комплексный подход к организационному развитию в проектно-ориентированной компании». До этого момента пересмотр организационной структуры в организации носил локальный характер.

Проект призван повысить эффективность управления корпорацией за счёт чёткого разделения полномочий руководителей, которые напрямую подчиняются руководителю организации, и распределения функционала структурных подразделений, а также выстроить легко масштабируемую организационную структуру, позволяющую без существенных изменений наращивать и развивать внутреннюю компетенцию сотрудников. В ходе реализации проекта уже удалось создать сбалансированную и гибкую организационную структуру организации (сформированы единые центры компетенций, позволяющие наращивать и развивать внутренние экспертизы; исключено дублирование функций в структурных подразделениях). В три раза сократилась доля рассматриваемых входящих документов руководителем организации (с 47% до 16%), оптимизирован бизнес-процесс по регистрации входящих и исходящих документов (сокращено время доведения входящих документов до исполнителей, из процесса исключены повторяющиеся операции).

В связи с появлением новых задач и направлений бизнеса работа в части пересмотра и актуализации организационной структуры в госкорпорации «Росатом» проводится на регулярной основе.

Кадры решают многое

Для эффективного развития оргштатной структуры требуются квалифицированные специалисты в этой области. По этой причине в прошлом году на базе Института экономики

и финансов Российского университета транспорта (МИИТ) открылась магистерская программа «Организационный дизайн». Она нацелена на развитие компетенций слушателей в области проектирования и управления организационной структурой компании, построения процессных моделей и организационно-функциональных моделей в увязке с вопросами повышения производительности труда. Программа разработана и реализуется при поддержке экспертов-практиков в сфере организационного развития и организационного дизайна таких крупных компаний, как ОАО «РЖД», ПАО «Северсталь», ПАО «ГМК «Норильский никель» и др.

Обучение реализуется в очно-заочной форме с применением интер-

ление трудовыми ресурсами и организационной структурой». Она разработана Департаментом по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» совместно с Корпоративным университетом РЖД и РУТ (МИИТ). Слушатели программы изучают такие темы, как организационный дизайн, процессное управление, внедрение изменений, работа с сопротивлениями, подходы к нормированию, оплате и мотивации труда. Итогом обучения станвится разработка реальных проектов, направленных на трансформацию процессов управления человеческими ресурсами и организационной структурой в компании «РЖД».

Курсы по организационному дизайну и управлению числен-

Многофакторная организационно-функциональная модель позволяет применять дифференцированный подход и устанавливать целевые значения индикаторов для каждого подразделения

активных дистанционных образовательных технологий с погружением в инструментарий организационного дизайна. Слушатели изучают такие дисциплины, как «Основы организационного дизайна», «Инструменты организационного дизайна», «Нормирование труда и организационный дизайн», «Процессное управление организацией», «Корпоративная культура и управление организационными изменениями», «Управленческие инструменты организационных структур», «Трансформация процессной архитектуры организации», «Управление организационными рисками».

В Корпоративном университете РЖД действует программа «Управ-

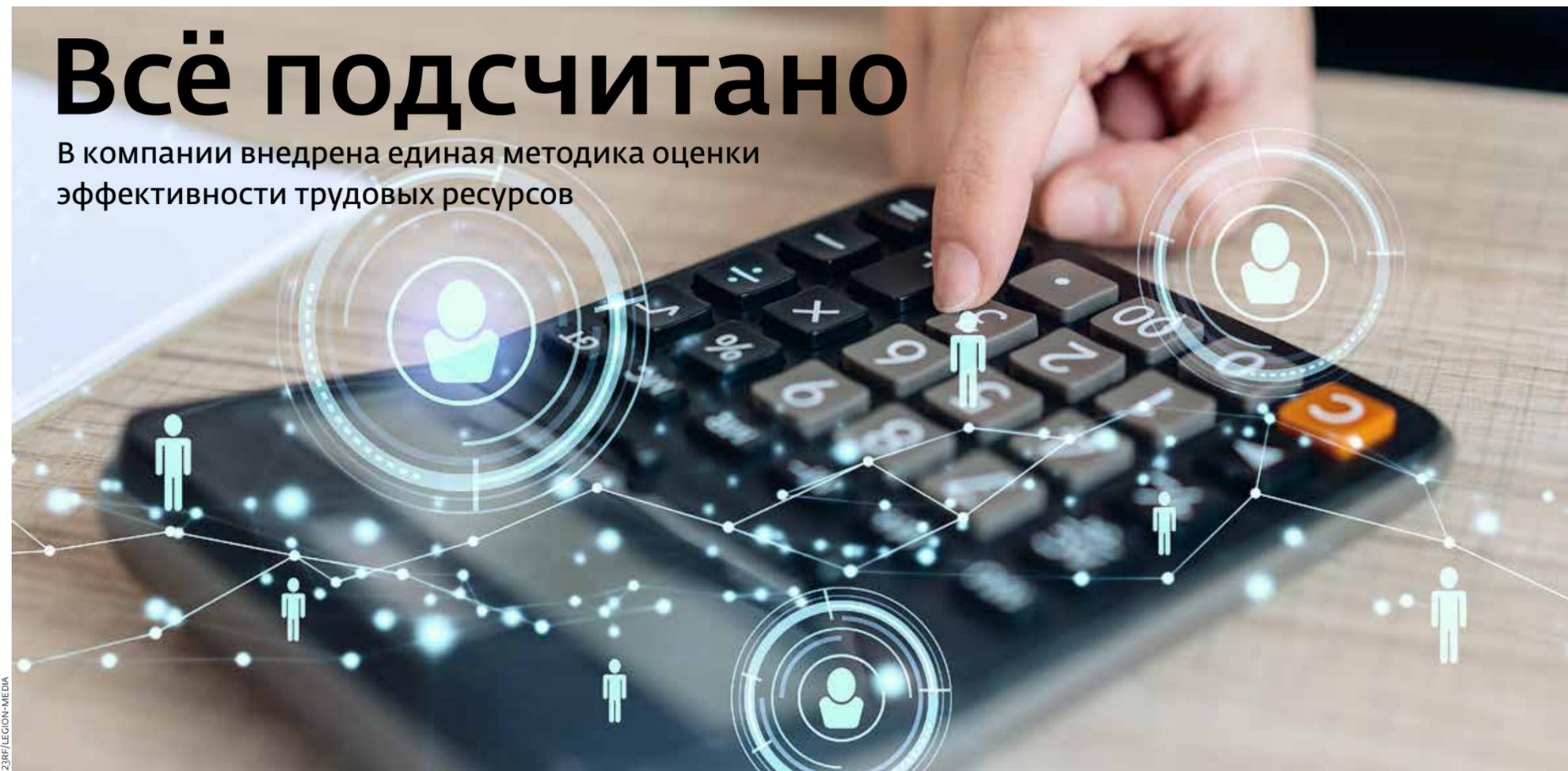
ностью проводит и Академия PwC (входит в структуру сети PricewaterhouseCoopers). В ходе обучения участники систематизируют знания теории оргдизайна и планирования численности, обсуждают практические аспекты внедрения организационных изменений, а также дизайн и роль функции организационного развития в компании. Также среди тем – процесс планирования и управления численностью (его составляющие, инструменты, роли, а также необходимые знания и умения, типичные проекты организационного дизайна, вопросы внедрения и инструменты управления организационными изменениями).

Юлия Антич



Всё подсчитано

В компании внедрена единая методика оценки эффективности трудовых ресурсов



123RF/LEGION-MEDIA

В ОАО «РЖД» создана многопрофильная и объединяющая все уровни управления HRM-система, которая охватывает весь спектр производственных отношений: от процессов кадрового обеспечения до совершенствования технологий; от нормирования труда до системы бюджетного управления; от статистического учёта до систем аналитики Big Data. В

основе этой системы лежит научная организация труда.

С 2020 года в компании внедрена методика по оценке эффективности использования трудовых ресурсов в подразделениях. По ней вся производственная и экономическая деятельность в плане использования человеческого капитала предприятия или подразделения изучается в комплексе, с использованием единых для всей компании принципов и методов оценки.

Новая модель исследования даёт возможность оценить состояние ор-

ганизации труда персонала, выявить узкие места в производственных процессах предприятия и быстро откорректировать неэффективные производственные процессы.

В Департаменте по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» уточнили, что модель охватывает всю производственную среду, в которой находится работник. Анализ среды ведётся по семи направлениям, изучению подлежат организационная структура подразделений; действующая оплата и мотивация труда; трудовая дисциплина; безопасность;

нормирование и учёт рабочего времени; действующие производственные технологии и кадровая обеспеченность подразделения. Эффективность рассчитывается по 33 показателям, среди которых, например, динамика себестоимости продукции предприятия, обучение работников, укомплектованность персоналом, рост зарплаты, динамика производственного травматизма и доля персонала, работающего по нормированным заданиям.

«Все показатели измеримы, имеют источник данных, циклически

повторяются – так достигается достоверность получаемых данных и – как результат – объективность выводов экспертов об эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии», – пояснил заместитель директора Центра организации труда и проектирования экономических нормативов ОАО «РЖД» Олег Шигаев.

Для всех семи показателей помимо формул расчёта разработаны шкалы для их оценки. Так, например, абсолютное значение динамики случаев производственного травматизма не даст адекватной оценки безопасности производственной среды. А с помощью специальной градации производственного травматизма можно оценивать этот показатель не только по количеству травм, но и по степени их тяжести. Для некоторых показателей определены пороговые значения оценки. Например, сколь бы впечатляющим

СПРАВКА

казателя даёт возможность сделать В ОАО «РЖД» принято 387 нормативных актов документов по труду. В среднем ежегодно проектируется 13 тыс. единичных норм времени, проводится более 90 тыс. наблюдений затрат рабочего времени в производственных процессах, разрабатывается и пересматривается около 50 сборников норм затрат труда. 88% работников охвачены нормативами численности.

выводы об эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

В итоге каждого исследования определяется показатель эффективности использования труда, который можно сравнить с эталонным. На основе данных, полученных по новой методике, формируется рейтинг эффективности системы организации труда для подразделений ОАО «РЖД».

В исследованиях определяется показатель эффективности использования труда, его можно сравнить с эталонным. На основе данных формируется рейтинг эффективности всей системы

ни был рост производительности труда, если плановый показатель не достигнут, оценка по показателю будет отрицательной.

В новой методике учитываются показатели, которые помогают оценить эффективность производственных процессов, но раньше не использовались в управленческом учёте ОАО «РЖД». Например, такой параметр, как рентабельность персонала, ранее не рассматривался, а он характеризует объём продукции, получаемый с каждого рубля фонда оплаты труда предприятия. Динамика этого по-

«На повестке – вопрос об автоматизации работ по новой методике. Этократно увеличит объективность и оперативность выявления резервов повышения операционной эффективности деятельности подразделений компании. В перспективе специальный модуль для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в подразделениях компании появится в Единой корпоративной автоматизированной системе управления трудовыми ресурсами», – отметил Олег Шигаев.

Владимир Константинов



Норма для «белого воротничка»

Труд управленцев будут оценивать по интенсивности умственной деятельности



Численность административно-управленческого персонала ОАО «РЖД» – около 14,5% штата компании. До недавнего време-

ни описание функций управленцев можно было увидеть только в положениях о подразделениях и в должностных инструкциях, зачастую только в общем виде. В компании отнормирован труд более 108 тыс. инженеров, экономистов, бухгалтеров, менеджеров по персоналу и других специалистов. Однако порядка 40% управленцев просто не имеют нормативов по труду. В прошлом году Департамент по организации, оплате и мотивации труда начал разрабатывать систему по нормированию работы для «белых воротничков».

Сейчас в компании для нормирования трудозатрат управленцев применяются уже описанные модели бизнес-процессов, которые используются в качестве эталонов. В Департаменте по организации, оплате и мотивации труда пояснили, что работа по нормированию труда управленцев проходит в три этапа. Сначала описывается бизнес-процесс в состоянии to be – так, как есть сейчас; затем в ход идут процессные модели, которые рассматриваются на предмет полезности для компании (приносящие ценность), дублирования, финансовых и временных потерь, возможности автоматизации и снижения трудозатрат. Затем бизнес-процессы должны быть построены в состоянии «как должно быть». Указывается трудоёмкость той или иной управленческой операции или процесса. Наконец, эталонные нормативы процессной модели сравниваются с фактическим состоянием дел, и на основе сравнения принимается решение об оптимизации организационно-штатной структуры подразделения. Для достоверной оценки трудоёмкости работы управленцев используется оценка баланса рабочего времени. «Методика позволяет оценивать внутренние резервы подразделения, определять оптимальную загруз-

ку управленцев, устанавливать баланс полномочий и ответственности руководителей и определять необходимую численность аппарата управления», – пояснил первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда Андрей Тихомиров.

Чтобы верно оценить трудозатраты управленцев, важно соблюсти порядок оценки баланса рабочего времени. Сначала выделяется перечень верифицированных (то есть подтверждённых) процессов. Например, для Департамента информатизации один из таких процессов – рассмотрение заявок на разработку цифровых сервисов. Далее определяется измеритель объёма продукции – в случае с Департаментом информатизации это обработанная заяв-

ного объёма. В итоге делением общей суммы нормативного времени на годовую норму времени, которая составляет 1972 часа, можно получить необходимую численность подразделения.

Не секрет, что административно-управленческие производственные процессы отличаются не только временными затратами, но и интенсивностью умственного труда управленцев.

Начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин на прошедшей недавно V Международной научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики» отметил, что компании предстоит перейти к нормирова-

Методика позволяет оценивать внутренние резервы подразделения, определять оптимальную загрузку управленцев, устанавливать баланс полномочий и ответственности руководителей

ка. Также необходимо определить источник достоверной информации об объёме продукции – это могут быть автоматизированные системы управления или отчётность подразделения. Затем определяется, сколько раз в год повторяется один и тот же процесс. Например, анализ выполнения программ информатизации производится ежемесячно – 12 раз в год. Далее с помощью фотографии рабочего дня устанавливается норма времени на создание единицы продукта. Например, заявка обрабатывается четыре часа одним человеком. Наконец, простым перемножением нормы трудоёмкости единицы продукции на весь объём за период получается общее нормативное время подразделения на выполнение задан-

нию труда с учётом когнитивных возможностей человека. «Мы поставили задачу создать методику измерения и анализа интенсивности работы мозга человека, определения порога усталости, пределов эффективно выполняемой умственной работы», – подчеркнул он. Сейчас компания изучает предложения на рынке по нейрофизиологическим исследованиям для решения управленческих и экономических задач. Предполагается, что при нормировании целесообразно учитывать не только время как объёмный показатель количества труда, но и качественные показатели. Для интеллектуального труда это интенсивность работы мозга.

Владимир Константинов



123RF/LEGION-MEDIA

Рекомендации по внедрению

Проекты по повышению производительности труда востребованы на сети

В 2019 году в ОАО «РЖД» на каждой из железных дорог, за исключением Калининградской, созданы 15 центров повышения эффективности труда персонала (НЦК). Главная задача этих центров – подготовка и реализация проектов по сокращению неоправ-

данных затрат рабочего времени и оптимизации технологических процессов.

В Департаменте по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» пояснили, что НЦК создавались на базе существовавших ранее лабораторий методов и нормирования труда, а создание сети центров началось в 2018 году с нескольких успешных пилотных проектов на Куйбышевской и Свердловской железных дорогах. Региональные центры разрабатывают и внедряют проекты по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и работают совместно с местными подразделениями Федерального центра компетенций в сфере производительности труда – операторами нацпроекта «Производительность труда».

«НЦК играют роль проектных команд, которые внедряют на линейных предприятиях перспективные инновационные методы организации труда», – пояснил первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда Андрей Тихомиров.

Успешные пилотные проекты включаются в ежегодную программу повышения производительности труда функциональных филиалов компании и масштабируются на всю сеть железных дорог.

Ведущий эксперт Центра организации труда и проектирования экономических нормативов (филиал ОАО «РЖД») Геннадий Орлов уточнил, что основным маркером эффективности проектов НЦК является достижение плановых экономических параметров – то есть проект считается успешным, если он действительно способствует повышению производительности труда.

Всего за три года работы НЦК реализовали 335 проектов, которые снизили нормативную численность филиалов на 2067 штатных единиц, экономия фонда оплаты труда превысила 1,3 млрд руб.

В 2021 году планируется внедрить ещё 320 проектов с экономией порядка 0,85 млрд руб. Например, на станции Челябинск-Главный на Южно-Уральской железной дороге успешно совместили техническое обслуживание и коммерческий осмотр грузовых вагонов. Теперь обе эти схожие операции (дублирование более 60%) возложены на осмотрщика вагонов, исключая из процесса приёмщика поездов. Внедрение технологии совмещённого обслуживания грузовых поездов на сети железных дорог запланировано до 2025 года и обеспечит высвобождение 1,4 тыс. приёмщиков поездов.

Специалисты по повышению производительности труда Западно-Сибирской железной дороги пере-

В Департаменте по организации, оплате и мотивации труда считают, что наиболее успешным из уже внедрённых проектов НЦК стало решение по оптимизации работы на малоинтенсивных участках железных дорог. Протяжённость этих участков составляет порядка 28,5 тыс. км. На участках созданы 29 объединённых дистанций обслуживания объектов инфраструктуры, которые отвечают за содержание верхнего строения пути и эксплуатируют оборудование: автоматику, телемеханику и сигнализацию. Теперь малоинтенсивные участки обслуживаются комплексными бригадами. Экономический эффект превысил 700 млн руб. в год.

Другой успешный кейс – «Внедрение дистанционного управления

Успешные пилотные проекты включаются в ежегодную программу повышения производительности труда функциональных филиалов компании и масштабируются на всю сеть железных дорог

смотрели технологию технического обслуживания инновационных вагонов в пути следования и более чем на 40% увеличили гарантийные плечи пробега с исключением лишних остановок поезда на промежуточных пунктах технического осмотра. Прогнозный результат от внедрения новых норм техобслуживания грузовых поездов, составленных из инновационных вагонов, – снижение трудоёмкости процесса, высвобождение 722 осмотрщиков-ремонтников вагонов, а срок доставки грузов в инновационных составах по Транссибирской магистрали сократится как минимум на сутки.

системами доступа и жизнеобеспечения на малых вокзалах». Проект охватил 297 вокзалов 3-го и 4-го класса, а также 261 остановочный пункт с пассажирскими зданиями. Технология умного вокзала, которая дистанционно в полуавтоматическом режиме включает системы жизнеобеспечения вокзалов и продаёт билеты при подходе поездов, в настоящее время находится в стадии проработки.

С лучшими практиками НЦК можно познакомиться в электронной библиотеке Центра организации и проектирования экономических нормативов – филиала ОАО «РЖД».

Владимир Константинов



Беспристрастный взгляд

Нормированием труда путейцев
займётся искусственный интеллект



123RF/LEON-MEDIA

Нормирование работ и контроль качества на объектах инфраструктуры российских железных дорог ведутся по большей части в офлайн-формате. Департамент по организации, оплате и мотивации труда разработал и тестирует на ряде полигонов железных дорог новую цифровую систему, которая позволит перевести контроль

за работой путейцев в режим онлайн. Новая система нормирования использует машинное зрение и искусственный интеллект.

Объективность нормирования и контроля качества работ с помощью традиционных методов, таких как фотографии рабочего времени, фотографии производственного процесса, хронометраж трудовых операций, порой вызывает нарекания, поскольку вмешивается человеческий фактор.

Сбор данных также нуждается в автоматизации – пока результаты хро-

нометража рабочего времени вручную вводятся в Единую корпоративную автоматизированную систему управления трудовыми ресурсами.

Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» работает над цифровой трансформацией процесса нормирования труда, чтобы автоматически проектировать и обосновывать пооперационные нормы времени. Влияние человеческого фактора при нормировании производственных работ будет сведено к минимуму.

В основе новой системы – видеосъёмка рабочего времени, которая даёт высокую точность измерения фактических затрат на исполнение производственных операций, передача данных в режиме онлайн в хранилище и их автоматизированный анализ. При расшифровке видеоданных новая система использует искусственный интеллект, который проводит цифровой бенчмаркинг полученных данных, то есть автоматически определяет нормативы трудозатрат.

«Современное оборудование цифровой видеозаписи позволяет упростить методологию исследования трудовых процессов и сделать результаты более очевидными и прозрачными. Видеосъёмка рабочего времени обеспечивает высокую точность измерения фактических затрат рабочего времени, времени выполнения производственной операции, трудовых действий исполнителя, позволяет фиксировать и демонстрировать их содержание», – рассказал начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин.

С помощью машинного зрения на основе искусственного интеллекта можно будет объективно определить нормы затрат рабочего времени на качественное исполнение той или иной операции. Итогом работы станут корректировка технологических карт и оптимизация технологического процесса. Цифровая видеосъёмка трудового процесса позволяет исключить участие инже-

ственный интеллект анализирует видеозапись и чётко фиксирует начало и конец операции, то есть в цифровом формате, без контролёров, решается важнейший вопрос об определении временных затрат на проведение работ.

При этом по мере накопления данных программа «самообучается» и повышает свою объективность. Как уточнили в Департаменте по организации, оплате и мотивации труда, уже сейчас в 90% случаев машина фиксирует время на производственную операцию точнее, чем человек.

До конца текущего года с помощью машинного зрения будет проведена оценка всех работ путейского комплекса на полигоне российских железных дорог.

В стадии разработки находится аналитический блок программного обеспечения, который сможет на основе анализа больших массивов данных производить автоматический расчёт норм трудозатрат. В перспективе

В перспективе система сможет определять точность действий работников, исправность инструмента, оценивать соблюдение технологии и фактический объём работ

нера по организации труда и получить достоверные данные для исследований, на основании которых будут точно установлены временные нормативы. Наконец, видеоданные могут использоваться для оценки навыков работников, передачи опыта и обучения новым технологиям.

Новая система нормирования и контроля качества на основе машинного зрения уже успешно ведёт анализ видеоданных о выполняемых работах, распознаёт исполнителей и инструменты в кадре. Искус-

система сможет определять точность действий работников, исправность инструмента, оценивать соблюдение технологии и фактический объём работ.

В планах разработчиков новой системы также создание единой для всей компании цифровой библиотеки для хранения видеоданных. В дальнейшем технология нормирования на основе машинного зрения будет масштабирована на все блоки РЖД.

Владимир Константинов

Ульяна Стеколыщикова,
начальник отдела организации
труда в вагонном хозяйстве
Центра организации труда
и проектирования экономических
нормативов (ЦОТЭН) ОАО «РЖД»



Личный архив



Архив ИД «Гудок»

Цифровой след

В вагонном хозяйстве автоматизируют сбор данных о труде

Цифровизация бизнеса – одно из приоритетных направлений в железнодорожной отрасли. При формировании бизнес-планов очень важно своевременно получать из программно-информационных источников качественные данные

о необходимых затратах для производства конкретной продукции или услуги: расход сырья и материалов (при этом исключая излишки запасов производства), затраты на заработную плату работников, а соответственно, информацию о количественном и качественном составе рабочего персонала при его оптимальной загрузке. Актуальные знания о требуемых трудовых ресурсах на объём

планируемой работы особенно нужны, так как персонал является наиболее затратной статьёй расходов. С этой целью происходит постоянное совершенствование и оптимизация бизнес-процесса «Расчёт нормативной численности работников».

Развитие и расширение возможностей системы Единой корпоративной автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами

ОАО «РЖД» (ЕКАСУТР) и её интеграция с другими производственными системами идёт не первый год. Для реализации Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД» до 2025 года, утверждённой решением совета директоров компании в октябре 2019 года, ежегодно проходит заявочная кампания по автоматизации и модификации решений – при согласовании они включаются в Программу информатизации/цифровизации ОАО «РЖД».

В программе на 2022 год утверждены функциональные требования для разработки передающего модуля объёмных показателей для расчёта нормативной численности рабочих на пунктах технического обслуживания грузовых вагонов, расположенных на сортировочных и внеклассных участковых станциях. Их подготовили ЦОТЭН совместно с Управлением вагонного хозяйства Центральной дирекции инфраструктуры.

В настоящее время на сети 47 таких пунктов технического обслуживания, или 12,7% от общего их количества. Расчётная численность их персонала – более 11,5 тыс. работников вагонного хозяйства, из них более 10,3 тыс. составляют осмотрики-ремонтники вагонов (33% от общего количества в вагонном хозяйстве) и 1,2 тыс. операторов по обслуживанию и ремонту вагонов и контейнеров (27% от общего количества).

Действующая организационная схема при проведении расчётов нормативной численности работников предполагает многочисленные рутинные ручные операции на этапе сбора исходной информации – это данные о выполненном техническом обслуживании поездов (прибывших в расформирование, транзитных и поездов своего формирования), технической передаче вагонов на подъездные пути промышленных предприятий и обратно, определении технической исправности вагона под конкретный груз, подготовке вагонов под погрузку в таблицах Excel. Также

проводится сбор подписей, удостоверяющих сводные данные и последующее их предоставление для проверки и согласования расчётов нормативной численности.

При такой схеме возникает несколько рисков: неоперативное предоставление результатов и их возможная недостоверность из-за консолидации исходных данных вручную. В результате при согласовании в ЕКАСУТР расчётов нормативной численности для эксплуатационных вагонных депо на 2021 год некоторые вернули на линейный уровень для корректировки. Региональные дирекции вернули 17 завершённых расчётов численности, центры повышения эффективности труда персонала – 26, а Центр организации труда

галось, что при анализе этих источников должны быть максимально востребованы цифровые платформы и сервисы, существующие в ОАО «РЖД».

Для изменения текущей ситуации и исключения ручного труда ЦОТЭН совместно с Управлением вагонного хозяйства ЦДИ определили поставщика необходимых статистических данных – Единую корпоративную автоматизированную систему управления вагонного хозяйства. На этой IT-платформе имеются автоматизированные решения для накопления и хранения данных об объёмах работы вагонного хозяйства. Они должны обеспечить полноту и корректность данных для расчёта нормативной численности рабочих на пунктах

Расширение единого цифрового пространства значительно повысит операционную эффективность, прозрачность расчётов нормативной численности работников и качество работы

и проектирования экономических нормативов – 11 расчётов.

Одной из предпосылок для разработки функциональных требований стало издание нормативного документа по труду, содержащего алгоритм расчёта нормативной численности для осмотриков-ремонтников вагонов и операторов по обслуживанию и ремонту вагонов и контейнеров. Этот документ утверждён распоряжением ОАО «РЖД» от 1 июня 2020 года. Кроме того, в I квартале 2021 года рабочие группы Октябрьской и Южно-Уральской железных дорог провели исследование, чтобы определить возможный источник исходных данных для расчётов нормативной численности. При этом предпола-

технического обслуживания грузовых вагонов, расположенных на сортировочных и внеклассных участковых станциях.

Расширение единого цифрового пространства для бизнес-процесса «Расчёт нормативной численности работников» значительно повысит операционную эффективность и прозрачность расчётов нормативной численности работников, качество и срок выполнения работ. Также будет обеспечен контроль текущей ситуации с помощью IT-аналитики и своевременное принятие управленческих решений, в том числе по прогнозированию и перераспределению численности работников и фонда оплаты труда.

ПУЛЬТ



123RF/LEGION-MEDIA

Нормирование труда административно-управленческого штата становится приоритетной задачей для бизнеса. Прежде всего это позволяет повышать эффективность труда работников, выбирать оптимальный профессиональный и численный состав,

а также корректировать требования к персоналу, учитывая изменения рынка.

В 2019 году Центр организации труда и проектирования экономических нормативов ОАО «РЖД» (ЦОТЭН) разработал Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени с учётом процессного подхода. Этот документ стал отправной точкой и ориентиром для нормирования труда интеллектуальных работников. На

сегодняшний день при методологическом сопровождении ЦОТЭН проведена оценка баланса рабочего времени ИТ-персонала Главного вычислительного центра, проектно-конструкторско-технологического бюро и Трансинформа, служб управления имуществом железных дорог и Благотворительного фонда «Почёт».

В июне 2021 года ЦОТЭН совместно с Правовым департаментом ОАО «РЖД» завершил комплексную оценку

баланса рабочего времени на региональном уровне. Впервые разработаны нормативы численности и нормы времени на выполнение работ по правовому обеспечению. Они нужны, чтобы определить, сколько работников требуется задействовать в процессе с учётом объёма нагрузки. Также в документе содержатся нормативы трудоёмкости для управленческих работ, что позволяет рационально использовать имеющиеся трудовые ресурсы. Применяя такие нормы труда, владелец процесса – в данном случае юридические службы дорог – может оперативно реагировать на изменения технологии или объёмов работ.

Работа по оценке баланса рабочего времени началась с утверждения поэтапного плана, где определили сроки и ответственных исполнителей. После его подписания была сформирована agile-команда, в которую вошли представители Правового департамента, ЦОТЭН, центров повышения эффективности труда персонала Московской и Приволжской железных дорог и эксперты на местах – руководители и специалисты московской и приволжской юридических служб.

Далее Правовой департамент совместно с юридическими службами разработал и утвердил порядка 70 бизнес-процессов – они стали фундаментом для разработки норм труда. Очень важно на данном этапе правильно определить измерители процессов. Объёмные показатели по ним необходимо подтверждать данными из информационных систем или статистических форм отчётности.

Из-за отсутствия действующих норм времени и нормативов численности для бизнес-процессов правового обеспечения расчёт трудозатрат работников проводился методом экспертной оценки. Самым сложным стало заполнение опросных листов. Эксперты из числа работников юридических служб определили время, необходимое на выполнение каждой операции. После этого данные нужно было проверить. Для этого Центр повышения

эффективности труда персонала МЖД проводил контрольные хронометражные наблюдения. Такая проверка – необходимый шаг, так как даже самая профессиональная экспертная оценка предполагает наличие определённой погрешности.

При оценке трудозатрат административно-управленческого персонала нужно учитывать также объём вспомогательных, творческих и конструкторских работ, изобретательской деятельности. Это потребуется для последующего определения корректирующих коэффициентов, которые будут применяться к рассчитанным трудозатратам до разработки владельцами соответствующих бизнес-процессов норм труда. По мере расширения охвата обеспечиваемых процессов

свою очередь Правовой департамент обеспечил обмен информацией и координацию между своим и смежными подразделениями.

Следующим шагом станет оценка в IV квартале баланса рабочего времени работников Правового департамента. Также сейчас на завершающей стадии находится проект по автоматизации процесса формирования нормативной численности работников, выполняющих функции правового обеспечения. Это позволит исключить человеческий фактор и повысить точность результатов расчёта нормативной численности.

В III квартале ЦОТЭН начнёт формировать план разработки централизованных норм труда и методологического сопровождения оценки баланса

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



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Нормативы численности и нормы времени, впервые разработанные для юридических служб железных дорог, позволяют определить, сколько сотрудников нужно иметь в штате с учётом объёма работы

нормативами по труду корректирующие коэффициенты будут снижаться.

Результаты оценки баланса рабочего времени прошли экспертизу в ЦОТЭН. Они подтвердились контрольными хронометражными наблюдениями – эксперт центра выезжал на места проведения работ в юридическую службу Северной железной дороги. В итоге был получен коэффициент доверия экспертам.

На основе данных по трудозатратам в юридических службах дорог установили расчётную численность работников, оптимальную для выполнения функций по каждому процессу.

На каждом этапе руководители ЦОТЭН оказывали методическую поддержку и корректировали работу. В

рабочего времени на 2022 год. В следующем году предполагается провести оценку баланса рабочего времени для большей части работников административно-управленческого штата ОАО «РЖД».

В ближайшие два года каждое подразделение займётся оценкой баланса рабочего времени интеллектуальных работников. Владельцы бизнес-процессов будут заниматься этим самостоятельно, и только при увеличении численности сотрудников потребуются экспертиза данных по трудозатратам, которая проводится ЦОТЭН на центральном уровне и центрами повышения эффективности труда персонала – на региональном уровне.



ПАВЕЛ КАССИН/ИД «РЖД»

Смотр новобранцев

Как на дорогах проходит адаптация женщин-машинистов

С 1 января 2021 года женщины в России получили право работать на железной дороге помощниками машиниста тягового и моторвагонного подвижного состава. На данный момент на 10 дорогах трудятся 58 женщин – помощников машиниста. Лидером по призыву женщин оказалась Свердловская железная дорога: там в этой должности работает 21 представительница слабого пола. Как прошла адаптация женщин, разбирался «Пульт управления».

С начала этого года расширен перечень профессий для женщин. В соответствии с приказом Минтруда от 18.07.2019 № 512Н («Об утверждении перечня производств, работ и должностей с вредными и (или) опасными условиями труда, на которых ограничивается применение труда женщин») и Санитарно-эпидемиологическими требованиями к условиям труда СП 2.2.3670-20 с 1 января 2021 года запрещено применять труд женщин только на тех рабочих местах, где есть превышение допустимого уровня вибрации и с подъёмом и перемещением тяжестей вручную. Список запрещённых производств, работ и должностей сократился с 456 до 100 позиций. Сейчас в нём остались наиболее опасные сферы труда: химическое производство, горные, подземные и строительные работы, добыча нефти и газа и другие.

«Снятие запрета на приём женщин на должность помощника машиниста – по-настоящему исторический момент, которого в ОАО «РЖД» давно ждали. Для подготовки к приёму сотрудниц на эти позиции в компании с 2019 года реализуется специальная дорожная карта. К моменту набора на обучение была проделана большая работа, и сейчас мы полностью готовы», – ранее отмечала сопредседатель Координационного совета по улучшению условий труда, отдыха и социальной

поддержки женщин в ОАО «РЖД», советник генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Ирина Костенец.

В марте этого года она подвела первые итоги работы женщин в мужских коллективах. «Атмосфера в депо позитивная, не зафиксировано ни одного случая дискриминации на рабочем месте, скорее наоборот – мужчины помогают женщинам осваиваться в профессии», – сказала Ирина Костенец.

Бытовые условия

На состоявшейся 24 июня Школе передового опыта на тему «Развитие системы работы в области охраны труда, пожарной, промышленной и экологической безопасности» главный инженер Дирекции тяги Олег

Больше всего женщин, обучившихся новой профессии, оказалось на Свердловской железной дороге: здесь их 21. «Сейчас женщины – помощники машиниста работают на нескольких участках Свердловской железной дороги. Это Екатеринбург – Дружинино, Екатеринбург – Тюмень, Екатеринбург – Пермь. Все наши девушки обеспечены форменной и специальной одеждой. Санитарные комнаты в домах отдыха локомотивных бригад были переоборудованы для них. Мы смогли сформировать мнение, что женщина может работать наравне с мужчинами», – отметил начальник Свердловской железной дороги Иван Колесников.

Кстати, о форменной одежде. Приказ № 154 «О форменной одежде и

Снятие запрета на приём женщин на должность помощника машиниста – по-настоящему исторический момент, которого в ОАО «РЖД» давно ждали

Чикиркин рассказал, что в Московской и Свердловской дирекциях тяги трудоустроено 17 женщин – помощников машиниста электровоза. «Они работают на электровозах серии ЭП2К и ЭП2о, кабины которых оборудованы виброзащитными креслами и всеми необходимыми санитарно-бытовыми устройствами: кондиционерами, биотуалетами, СВЧ-печами, холодильниками», – подчеркнул он.

Специально для женщин – помощников машиниста мы адаптировали наши дома отдыха локомотивных бригад, добавляет начальник отдела эксплуатации подвижного состава Дирекции скоростного сообщения Сергей Дмитренко. «Там есть всё, чтобы девушкам было комфортно, начиная от отдельного санузла и заканчивая феном и зеркалом», – говорит он.

знаках различия в Дирекции тяги» был издан 11 сентября прошлого года, в нём утверждены комплекты форменной одежды для работников средней, младшей и рядовой категорий должностей. А в приложении к приказу закреплён состав женского гардероба. В нём говорится: «В комплект женской форменной одежды входят две полуприталенные блузки с длинными рукавами и две с короткими рукавами – белого и голубого цвета, классические тёмно-синие брюки из полшерстяной ткани, классическая тёмно-синяя прямая юбка и жакет тёмно-синего цвета с форменными пуговицами из полшерстяной ткани, тёмно-синий головной убор из фетра и светло-серый шарфик форменный с красными и серыми диагональными полоска-



ми. Так как локомотивные бригады исполняют обязанности в том числе и на открытом воздухе, работницам будут предоставлены пальто форменное утепленное (со съёмным капюшоном), головной убор форменный зимний и шарф форменный шерстяной красный. Этими комплектами будут обеспечены женщины – помощники машиниста, когда приступят к своим обязанностям».

Опытные наставники

Для более успешной и качественной адаптации у каждой из девушек есть машинист-наставник, которого выбирали исходя из его опыта, стажа работы, морально-деловых качеств и рекомендации психологов по совместимости ментора и подопечного.

«Возраст машинистов-наставников варьируется от 36 до 59 лет. Стаж в должности машиниста от 7 до 35 лет», – говорит главный инженер Свердловской дирекции тяги Сергей Солонинин.

Заместитель начальника Центральной дирекции моторвагонного подвижного состава Марина Гудова рассказывает, что для работы с женщинами – помощниками машиниста специально отбирали опытных машинистов-наставников. «У нас никто

не делает различий между работниками локомотивных бригад: мужчина это или женщина. Соблюдение правил безопасности, регламентов и инструкций одинаково для всех, потому со стороны машинистов отношение к женщинам – помощникам машиниста столь же требовательное, как и к мужчинам», – уточняет она.

В соответствии с распоряжением ОАО «РЖД» от 29.12.2015 № 3182р «Об адаптации работников в ОАО «РЖД» и в продолжение работы по организации труда женщин разработана программа адаптационных мероприятий для женщин.

Так, например, в подразделениях Свердловской дирекции тяги были проведены лекции-семинары на темы «Ответственность и безопасность работников локомотивных бригад в профессиональной деятельности», «Стрессоустойчивость работников локомотивных бригад». Девушки участвовали в личностном опроснике оценки поведения работника применительно к различным рабочим ситуациям. Во время практических занятий на тренажёре они демонстрировали знание инструкций и умение им следовать.

Новоиспечённых помощников машинистов и членов их семей при-

гласили поучаствовать в спортивных соревнованиях, которые проходят в депо, это тоже звено программы по адаптации.

«Девушки адаптировались в коллективе, они уже принимают активное участие в жизни депо. В ТЧЭ Пермь-Сортировочная три девушки избраны уполномоченными по охране труда, прошли обучение. Приняли активное участие в семинаре уполномоченных по охране труда, проведённом во Всемирный день охраны труда, который проводился 28 апреля. Во II квартале они выполнили все показатели и представлены к дополнительному премированию», – говорит Сергей Солонинин.

По его словам, в эксплуатационных локомотивных депо Свердловской дирекции тяги для оценки удовлетворённости девушек работой в ОАО «РЖД» ежемесячно проводятся собеседования, которые проводят заместитель начальника депо по кадрам и социальным вопросам, начальник лаборатории ДПФЦ, ведущий специалист по охране труда. «Мы проводили опрос по проблемам, возникшим у женщин – помощников машиниста в процессе работы. Для всех это проблемы, обусловленные физической неподготовленностью к выполнению

некоторых работ: по продувке тормозной и питательной магистрали, выполнение работ по соединению, разъединению рукавов тормозной магистрали между локомотивом и первым вагоном и открытию, перекрытию концевых кранов, очистке ходовой части локомотива от наледи и снега, выполнение ТО-1, сложности при подъёме и переноске тормозных башмаков и сложности при замене прожекторной лампы. Выводы уже сделаны, сейчас мы работаем над этими проблемами», – говорит Сергей Солонинин.

На Западно-Сибирской железной дороге работают шесть женщин – помощников машиниста. «Они все быстро и хорошо адаптировались в коллективе. Все работают хорошо, а одна из них сейчас проходит обучение на право управления электропоездом. Двум девушкам мы помогли со служебным жильём, ещё двум выплачивается компенсация за съём жилья, а одной девушке помогли устроить ребёнка в детский садик», – рассказала «Пульту управления» заместитель начальника Западно-Сибирской дирекции моторвагонного подвижного состава Анжелика Несмоленко.

Психологическая помощь и поддержка

Не забыли в компании и о психологической поддержке женщин – помощников машиниста.

«Эмоциональная устойчивость, или стрессоустойчивость, – это важное качество, которое тестируется при проведении профессионального психофизиологического отбора при приёме на работу. В рамках проведения восстановительных (коррекционных) мероприятий психологами применяются различные методы и технологии по коррекции функционального состояния работников, в том числе и эмоционального состояния. Уже сейчас психологи используют в своей работе один из эффективных методов – психологическое консультирование, учитывающее гендерные особенности работниц.

Психологи помогают найти ответы на типичные вопросы, возникающие в процессе адаптации женщин к новым условиям, повысить стрессоустойчивость, обучиться навыкам эмоциональной регуляции, способам самоуспокоения, обрести психологический комфорт. Методы коррекции формируются для каждой женщины индивидуально, исходя из её запроса и личностных особенностей. В целях изучения психологических особенностей женского организма в профессиональной среде организовано сотрудничество между Центральной дирекцией здравоохранения ОАО «РЖД» и лабораторией физиологии труда и профилактической эргономики НИИ медицины труда имени академика Н.Ф. Измерова. Планируется проведение пилотного проекта на полигоне железных дорог (2021–

абсолютно нормально. Любой человек, когда приходит на новую работу, сталкивается с трудностями и привыкает к новым обязанностям. Адаптироваться на новой работе нам помог наш коллектив. Мы получили огромную поддержку и помощь от наших коллег. Нам всё подробно объясняли, поддерживали и делились советами. Также помогла работа с психологом. Лично я смогла справиться со страхами по поводу работы. Мне очень нравится работать помощником машиниста, и я ни разу не пожалела, что решила освоить эту профессию», – делится Оксана Соколова.

Обмен опытом

В апреле в режиме видеоконференции состоялась встреча 24 сотрудниц ОАО «РЖД» с семи дорог, трудоустроенных на должность помощника

В дальнейшем научные исследования позволят сформировать единые методические рекомендации по адаптации женщин – помощников машиниста

2022 годы). В дальнейшем научные исследования позволят сформировать единые методические рекомендации по адаптации женщин – помощников машиниста», – говорит начальник отдела медицинского обеспечения безопасности движения поездов и производственной медицины Центральной дирекции здравоохранения Екатерина Гутор.

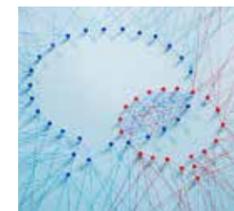
Слово женщинам

Помощник машиниста электровоза эксплуатационного локомотивного депо Свердловск-Пассажирский Оксана Соколова считает, что все женщины – помощники машиниста столкнулись с трудностями, с которыми сталкивается любой новичок. «Это

машиниста, с их коллегами – женщинами – машинистами железных дорог Финляндии. «Наша встреча приобрела большое значение как у нас, так и в Финляндии. Полученная информация вызвала живой интерес женщин двух стран. Конечно, мы не остановимся и продолжим практику проведения международных встреч. Подобные встречи важны, здесь нет никаких теорий и неработающих техник – только полезный обмен опытом. Уверена, что такие встречи станут фундаментом для формирования профессионального сообщества женщин-машинистов», – подчеркнула Ирина Костенец.

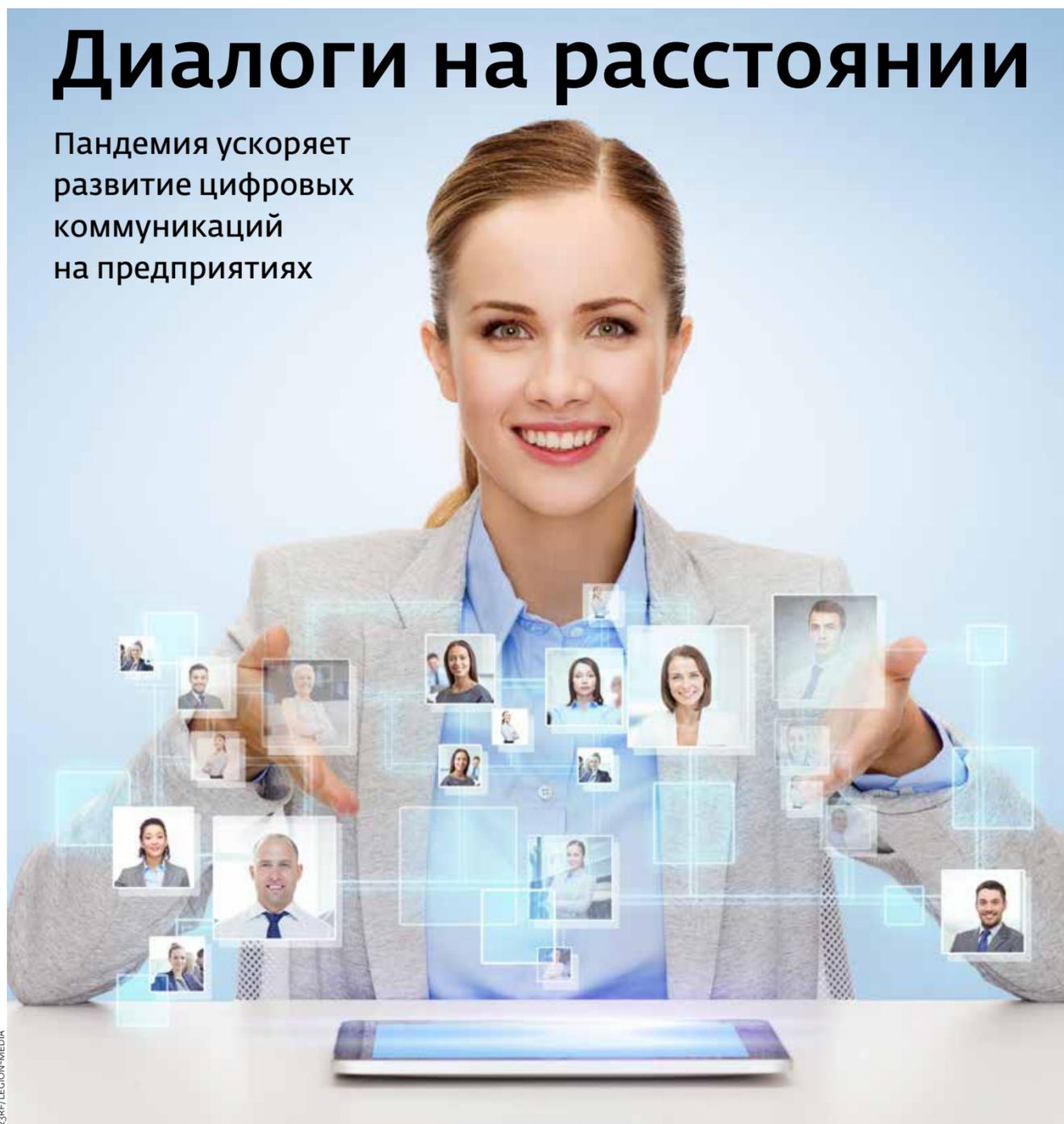
ПУЛЬТ

ИРИНА ИВАНОВА



Диалоги на расстоянии

Пандемия ускоряет развитие цифровых коммуникаций на предприятиях



Предприниматели по всему миру пытаются приспособиться к новым реалиям ведения бизнеса, вызванным последствиями пандемии COVID-19. Массовый перевод части деятельности в онлайн серьёзно повлиял на регламенты работы в офисах и на предприятиях. В то же время сложившаяся ситуация подтолкнула бизнес к развитию. Инновации вышли на первый план как средство для решения текущих проблем и как инструмент для развития в будущем. Многие сотрудники смогли адаптироваться к удалённой работе – с помощью сервисов видеосвязи, таск-трекеров и других технологических решений. Своими наработками в части создания комфортной среды для коммуникации с сотрудниками через цифровое пространство поделились представители российских компаний, в том числе ОАО «РЖД», в ходе сессии «Коммуникации, цифровой сервис и трансформация рабочего пространства» IX Форума по цифровой трансформации HR – HR TECH FORUM & AWARD 2021, состоявшемся в июне в Москве.

Как подчеркнула заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Пименова, компания всегда уделяла повышенное внимание развитию коммуникации в коллективе, ведь в холдинге (по данным на 1 июня текущего года) работают 820 145 сотрудников, часть из которых трудится в отдалённых регионах страны. И в прошлом году, когда в сжатые сроки на удалённую работу необходимо было перевести более 100 тыс. железнодорожников, этот процесс приобрёл новый смысл.

«К этому моменту уже действовал Сервисный портал работника ОАО «РЖД», который позволял нам взаимодействовать с персоналом как во внутренней сети компании, так и в

сети Интернет. Мы активно развивали электронный кадровый документооборот с возможностью применения для оформления заявлений и приказов механизма электронной подписи. Однако всё равно не были готовы к тому, что одновременно сотрудники подразделений нашей компании фактически потеряют связь друг с другом и привычная коммуникация будет нарушена. В этой связи мы оперативно занялись разработкой системы оповещения работников, чтобы они знали, кто теперь работает из дома. На Сервисном портале в адресной книге появился статус «на удалённой работе», функционирующей на основе данных учётной кадровой системы», – рассказала Мария Пименова.

например для видео-конференц-связи. С помощью специализированных курсов мы решили эту проблему», – подчеркнула Мария Пименова.

Между тем, по её мнению, одной автоматизации кадровых процессов для обеспечения эффективной дистанционной работы недостаточно. «Мы поняли, что люди хотят не только комфортно работать, но и общаться с коллегами. Нам как работодателю также важно было дать им возможность почувствовать себя частью компании и показать, что они могут влиять на изменения процессов внутри неё, продолжая своё развитие вместе с ней», – отметила Мария Пименова. – Поскольку компания «РЖД» очень большая и имеет разветвлённую структуру, информация не всегда и в

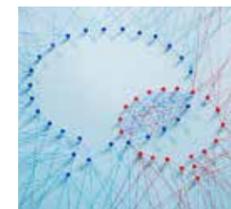
Чтобы работникам было легче адаптироваться к новым реалиям работы, в Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» появились курсы по цифровой грамотности

Чтобы работникам было легче адаптироваться к новым реалиям работы, в Системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» появились курсы по цифровой грамотности (в частности, «Работа с удалёнными сотрудниками», «Удалённая работа. Мнение экспертов»), а также курсы, посвящённые профилактике новой коронавирусной инфекции (например, «Только факты про коронавирус COVID-19», «Основные меры предосторожности для защиты от новой коронавирусной инфекции (COVID-19)»). В 2020 году их прошли более 180 тыс. железнодорожников. «Когда наши работники начали работать из дома, не все из них знали, как пользоваться определёнными программами и системами,

нужных объёмах достигает целевой аудитории. Поэтому мы пришли к выводу, что нужно развивать новые коммуникационные сервисы для людей».

Функционал Сервисного портала работника ОАО «РЖД» постоянно расширяется. Так, на нём стали публиковаться новости подразделений компании и блоги работников, был запущен внутренний чат. Также готов к запуску новый раздел «Активный работник», который позволяет пользователю выдвигать свои инициативы или голосовать за инициативы коллег, проходить опросы и участвовать в голосованиях для улучшения рабочих процессов. Заработала «Онлайн-приёмная руководителя» –

Революция 4.0



123RF/LEGION-MEDIA

Благодаря использованию HR-специалистами гибких инструментов настройки списков получателей опросы в разделе «Активный работник» приходят релевантным пользователям

теперь работники через Сервисный портал могут напрямую обратиться к руководителю своего подразделения с вопросом, просьбой или предложением. Чтобы подготовить и отправить ответ, руководителю даётся 10 рабочих дней, вне зависимости от темы обращения. Если ответ будет не по существу или проблема не будет решена, обращение можно перенаправить вышестоящему руководите-

лю. Работники могут оценить качество обратной связи по шкале от 1 до 5 и при желании прокомментировать свою оценку. Такая обратная связь позволяет сформировать «Рейтинг внимания» руководителя.

Пользователи портала могут благодарить друг друга за оказанную помощь благодаря функции «Спасибо». Ежеквартально и по итогам года определяется лидер по числу набранных

благодарностей – он получает призы и бонусы от компании.

Всего же в настоящее время на Сервисном портале для работника доступно более 40 функциональностей. «Планируем запуск новых сервисов: онлайн-запись в медицинские учреждения компании, оформление виртуального транспортного требования с возможностью получить электронный билет для проезда в пригородном сообщении и развитие персонализированных каналов коммуникации с работниками», – подчеркнула Мария Пименова.

Чтобы не утопить работника в спаме из уведомлений и сообщений, которые приходят с Сервисного портала, но при этом не потерять возможность доносить до них важную информацию, корпоративная онлайн-платформа даёт возможность выбрать оптимальные для себя настройки (отключить уведомления от ненужных сервисов; выбрать удобный канал коммуникации – почту, push-уведомления или уведомления на самом портале).

Персонализированными становятся и сами сервисы. Например, благодаря использованию HR-специалистами гибких инструментов настройки списков получателей опросы в разделе «Активный работник» приходят релевантным пользователям (например, по возрасту, полу, стажу работы и подразделению). «По такому же принципу для пользователей на портале будут публиковаться баннеры с определённой релевантной информацией», – отметила Мария Пименова. – В настоящее время мы применяем подход с гибкой настройкой при разработке всех новых сервисов. В результате портал становится максимально удобным для пользователей, а HR-специалисты получают возможность эффективно взаимодействовать с сотрудниками».

В период пандемии COVID-19 развитием цифровых коммуникаций с коллективом озаботилось и ПАО «Норникель». Так, осенью прошлого года в компании стартовала пилотная

программа поддержки сотрудников. Она реализуется на корпоративной платформе с целью онлайн-помощи пользователям в тех вопросах, которые их волнуют (они могут касаться разных сфер жизни: работы, здоровья, банковского кредитования, психологической поддержки).

Также развитие в компании получила геймификация. Как рассказала руководитель проектов ООО «Норникель» – Общий центр обслуживания Светлана Павлова, геймификация обычно рассматривается как средство развития системы нематериальной мотивации сотрудников. Но в текущих реалиях этот игровой элемент управления персоналом помогает сплотить команду на удалённой работе. «Когда наши сотрудники перешли на дистанционный труд, мы поняли, что им не хватает общения друг с другом. Исчезли те привычки, которые были в офисе: выпить с коллегой чашку кофе, поговорить в перерывах, поблагодарить за помощь. Чтобы поддержать коллектив, побудить сотрудников к развитию и сформировать культуру предоставления обратной связи, мы разработали

специальную платформу», – отметила она.

У каждого сотрудника появился свой «личный счёт» в «Норникеле», на котором хранится его внутренняя корпоративная валюта – «никели». Проверить состояние счёта можно на платформе «Никелизация» через раздел ОЦО корпоративного портала компании.

Заработать «никели» можно, например, помогая новым сотрудникам в адаптации, пробуя себя в роли наставника или внутреннего эксперта, участвуя в проектах компании (в частности, зарегистрировав в онлайн-программе производственных инициатив «Фабрика идей» свою идею по совершенствованию производственных процессов на местах или по повышению эффективности и сокращению операционных расходов компании). Кроме того, каждый месяц сотрудники получают по три «никеля благодарности» (ими можно благодарить коллег за оказанную помощь). По словам разработчиков, список инициатив, за которые можно получить «никели», регулярно пополняется.

Потратить заработанные «никели» можно в магазине призов платформы «Никелизация» на реальные призы: полезные абонементы, курсы и тренинги, билеты на мероприятия, корпоративные сувениры. «Через месяц после запуска платформы мы собрали обратную связь от пользователей. Им очень понравилась идея с «никелями», но они попросили, чтобы ежемесячно им приходило не по три балла благодарности, а больше, поскольку они хотят чаще отдавать их коллегам. Мы этому очень обрадовались, так как главная цель запущенной платформы – сплочение коллектива. Теперь сказать «спасибо» коллеге можно не только за счёт баллов благодарности, но и своими накопленными «никелями», – подчеркнула Светлана Павлова.

В настоящее время пользователями платформы являются более 3800 человек. В общей сложности они заработали около 11 500 «никелей» и отправили порядка 3700 баллов благодарности. «Мы хотим дать людям возможность взаимодействовать даже на расстоянии, поэтому платформа будет развиваться», – отметила Светлана Павлова.

ПУЛЬТ

Юлия Антис

МНЕНИЕ

Михаил Чижиков, технический эксперт B2B-решений для бизнеса Mail.ru Group: – За время пандемии многие компании продемонстрировали, что эффективно работать удалённо – возможно. В дистанционном формате много плюсов: экономия времени и сил на дорогу, близость к семье... Но есть и минусы: страдает коммуникация между людьми, сложнее проходят творческие процессы и генерация новых идей. 2021 год поставил задачу переосмыслить формат работы в офисе с учётом опыта удалённой работы и дать компаниям инструменты,

которые бы позволили трансформировать этот опыт. Один из таких инструментов – корпоративный мессенджер. Его функциональность выходит за рамки оперативных коммуникаций. Современный корпоративный мессенджер – это полноценная коммуникационная платформа. Она способствует обучению и развитию сотрудников, а также улучшает их социализацию и повышает вовлечённость в дела компании. Простой пример: в компании появились сотрудники, которые прошли онлайн-оформление на работу и которые никогда не виделись с коллективом в реальной жизни. Понятно,

что для эффективной работы им нужен доступ не только к списку контактов, но и к организационной структуре коллектива. Современная коммуникационная платформа должна быть организована с учётом этих потребностей. Тогда новый сотрудник может быстро сориентироваться, к кому и по каким вопросам стоит обращаться. Ещё один важный для гибридного формата нюанс – это генерация новых идей. При классической пятидневке сотрудники различных подразделений так или иначе пересекаются в офисе и могут обсудить новые идеи при встрече. Когда часть коман-

ды работает удалённо, эту опцию должна брать на себя коммуникационная платформа. Она должна предоставлять сотрудникам среду для эффективного обсуждения и генерации идей. Сейчас основой общения являются корпоративная переписка, онлайн-встречи и аудиозвонки. Понятно, что история этих коммуникаций должна храниться. Хороший корпоративный мессенджер должен обеспечивать удобный доступ к корпоративным электронным документам (в привязке к проектам или командам) с возможностью управления уровнями доступа и поддержкой интеграции.

Николай Разинкин,
директор Московского
колледжа транспорта РУТ
(МИИТ), президент Ассоциации
колледжей и техникумов
транспорта



РУТ (МИИТ)



ПАВЕЛ КАСИНИН/ИД «ГУДОК»

Корневая экспертиза

ОАО «РЖД» и отраслевые учебные заведения повышают престиж рабочих профессий

Бизнес и образование активно координируют свои действия в части включения в движение WorldSkills. Как показывает практика, компании заинтересованы не только в повышении квалификации своих сотрудников, но и в подготовке будущих работников в соответствии с мировыми стандартами. Так, на базе Московского колледжа транспорта Российского университета транспорта (МИИТ) при поддержке Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» создана новая лаборатория. Предполагается, что в ней будет проходить подготовка конкурсантов и проводиться чемпионаты WorldSkills. О новом экспериментальном подразделении, а также о дальнейших планах по взаимодействию с компанией «Гудку» рассказал директор Московского колледжа транспорта РУТ (МИИТ), президент Ассоциации колледжей и техникумов транспорта Николай Разинкин.

– Николай Егорович, расскажите о новой лаборатории для проведения чемпионатов WorldSkills. Кто выступил инициатором её создания?

– 16 апреля 2021 года между Московским колледжем транспорта РУТ (МИИТ) и Техническим центром автоматики и телемеханики Московской дирекции инфраструктуры – структурного подразделения Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» было заключено соглашение о сотрудничестве. Помимо общих вопросов взаимодействия в рамках подготовки выпускников по специальности «автоматика и телемеханика на транспорте (на железнодорожном транспорте)» соглашение предусматривает помощь в реконструкции, монтаже и подготовке учебных лабораторий и мастерских для проведения чемпионатов и демонстрационных экзаменов по стандартам «Ворлдскиллс Россия»

по компетенции «Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики».

Совместными усилиями создана лаборатория «Монтаж устройств систем сигнализации, централизации и блокировки (СЦБ) и железнодорожной автоматики и телемеханики» на пять рабочих мест по трём основным блокам работ (проектирование; монтаж; включение и наладка электрической схемы стрелки, электрической схемы тональной рельсовой цепи и маневрового светофора).

– Сколько железнодорожных компетенций WorldSkills существует в настоящее время?

– Приказом АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)» утверждено 234

онатных линейках. Дело в том, что некоторые из них ориентированы на использование в основном в корпоративных чемпионатах, другие требуют серьёзной модернизации материально-технической базы конкурсных площадок, а третьи были введены в 2020–2021 годах и не попали в дистанционные чемпионаты из-за того, что требуют исключительно очной работы.

Компетенции «Обслуживание железнодорожных тяговых подстанций» и «Техническое обслуживание и ремонт контактной сети железнодорожного транспорта» в конце этого года ждёт объединение. Данный вопрос прорабатывался межрегиональным экспертным сообществом под руководством разработчика обеих компе-

В новом чемпионатном цикле появится единая компетенция «Обслуживание устройств тягового электроснабжения», по которой будут проходить и чемпионаты, и демонстрационные экзамены

компетенции, из них 12 железнодорожных.

Компетенции «Командная работа по организации перевозочного процесса», «Маневровая работа на железнодорожном транспорте», «Проводник пассажирского вагона», «Обслуживание железнодорожного пути», «Монтаж и обслуживание радиоэлектронного оборудования на железнодорожном транспорте» и «Обслуживание и ремонт вагонов» находятся в статусе «кандидатов в презентационные». Это новые компетенции, разработанные ОАО «РЖД» и членами Ассоциации колледжей и техникумов транспорта (НО АСКИТТ), которые пока не получили развития в региональных и вузовских чемпи-

тений – заведующего отделением Московского колледжа транспорта РУТ (МИИТ) Светланы Белой. Решение согласовано с «Трансэнерго» – филиалом ОАО «РЖД» – и поддержано АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)». В новом чемпионатном цикле появится единая компетенция «Обслуживание устройств тягового электроснабжения», по которой будут проходить и чемпионаты, и демонстрационные экзамены.

Ещё две компетенции – «Контроль состояния железнодорожного пути» и «Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики» – являются презентационными. Они разработаны членами НО



123RF/LEGION-MEDIA



Александр Гунькин, победитель в номинации «Управление локомотивом»

НИКОЛАЙ МАРДАШОВ/ИД «ГУДО»

АСКИТТ и активно поддерживаются ОАО «РЖД».

В числе основных также две компетенции: «Управление локомотивом» и «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте». Последняя за два года своего существования под руководством менеджера компетенции, преподавателя Московского колледжа транспорта РУТ (МИИТ) Ольги Юшиной получила развитие в 32 регионах страны, в разных чемпионатных линейках (основной, вузовской, юниорской, корпоративной) и в рамках демонстрационного экзамена. На сегодняшний день это единственная компетенция, по которой введено два направления корпоративных чемпионатов (по профессиям дежурный по железнодорожной станции и начальник железнодорожной станции). Недавно мы презентовали её на встрече представителей Международного союза железных дорог и надеемся на дальнейшее сотрудничество для развития компетенции на международном уровне.

– Планируется ли в этом году разработка новых железнодорожных компетенций?

– Совместной рабочей группой под руководством Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» формируется пакет документов по компетенции «Технологии железнодорожного транспорта» в целях внедрения её в российскую практику. Одноимённая компетенция, разработанная китайскими коллегами, уже включена в перечень компетенций 46-го чемпионата мира по профессиональному мастерству WorldSkills Competition, который пройдёт в 2022 году в Шанхае.

Одновременно на базе Тихорецкого техникума железнодорожного транспорта (филиала РГУПС) ведётся разработка компетенции «Слесарная деятельность по эксплуатации и ремонту железнодорожных строительных машин».

– Какие транспортные Future Skills могут появиться в перспективе?

– В соответствии с Транспортной стратегией РФ на период до 2030 года Минтранс России ставится задача опережающего инновационного развития научно-технической и технологической базы на основе передовых мировых достижений и прорывных технологий (включая внедрение новых инфокоммуникационных и

навигационных систем, систем телематического мониторинга транспортных потоков и интеллектуальных транспортных систем). Кроме того, мы видим необходимость в развитии высокоскоростного движения, обновления подвижного состава и транспортной инфраструктуры. В этих сферах и могут развиваться Future Skills.

– На что вы ориентируетесь, определяя профессиональную сферу для разработки компетенций?

– На потребности реального сектора экономики, на охват компетенциями действующих специальностей, должностей, профессий, на возможность включения новых компетенций в чемпионатную практику и целесообразность данной деятельности.

– Что в себя включает процесс разработки компетенций и их дальнейшего продвижения?

– Наиболее правильным решением, как показывает практика, является организация командной работы по разработке новых компетенций. Это снижает общие финансовые, трудовые, временные затраты, позволяет выявить наиболее сильного и заинтересованного эксперта для дальнейшего руководства компетенцией. Именно поэтому руководством Росжелдора в 2019 году было поручено АО АСКИТТ координировать деятельность подведомственных образовательных организаций по разработке новых компетенций WorldSkills. За прошедшие два года была организована работа шести межрегиональных рабочих групп и введено пять действующих на сегодняшний день компетенций.

При выявлении потребности в появлении новой железнодорожной компетенции или направлении соответствующей заявки в адрес АО АСКИТТ мы проводим анализ её содержания и потенциала. Затем направляем информацию в ОАО «РЖД» и организуем деятельность межрегиональной рабочей группы в очном или дистанционном формате под руководством начальника отдела развития движения WorldSkills

управления среднего профессионального образования РУТ (МИИТ) Тамары Сухаревой. Как правило, это два-три дня активной работы и далее три-четыре недели для доработки документов. За время работы выявляются наиболее активные, компетентные, заинтересованные представители отрасли, которые затем берут на себя функцию «корневого эксперта» – человека, отвечающего за дальнейшее развитие и продвижение компетенции. Так, «корневым экспертом» по компетенции «Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики» стал преподаватель Саратовского техникума железнодорожного транспорта (филиал СамГУПС) Григорий Непогодин, по компетенции «Обслуживание и ремонт вагонов» – преподаватель Волгоградского техникума железнодорожного транспорта (филиал РГУПС) Александр Байбаков, по компетенции «Монтаж и обслуживание радиоэлектронного оборудования на железнодорожном транспорте» – преподаватель Томского техникума железнодорожного транспорта (филиал СГУПС) Алеся Кабанова.

Дальше ответственность за развитие компетенции несёт та организация, которую представляет «корневой эксперт», а АО АСКИТТ при необходимости оказывает методическую и организационную помощь. Конечно, это огромная ответственность, и именно от «корневого эксперта» зависят темпы развития компетенции: насколько он сможет выстроить информационную стратегию, как будет организована работа с экспертным сообществом, какая будет оказана организационная и методическая помощь конкурсным площадкам при подготовке к чемпионатам и демонстрационным экзаменам. В целях поддержки и координации этой деятельности, обмена оперативной информацией и накопленным опытом ассоциацией проводятся совещания менеджеров и «корневых экспертов» железнодорожных компетенций.

– Какое участие в разработке отраслевых компетенций принимает компания «РЖД»?

– Специалисты ОАО «РЖД» являются разработчиками ряда компетенций, необходимых для корпоративных чемпионатов. В случае если компетенции разрабатываются членами АО АСКИТТ, представители ОАО «РЖД» входят в состав рабочих групп, а ассоциация направляет в компанию пакет подготовленных документов для экспертной оценки.

– Какую пользу компания получает от участия в этом процессе?

– Совместная работа над созданием компетенции – это тесное сотрудничество образовательных организаций и основного социального партнёра – работодателя. Это возможность

ответственное реальному) и формируется задание, исходя из тех навыков, которые необходимо проверить. Как правило, это работа в стандартных и нестандартных ситуациях, выполнение типовых и узкопрофильных задач. Ведь компетенции WorldSkills нацелены на эталонного, идеального специалиста, каким должен стремиться стать каждый сотрудник и студент.

– Кто оценивают конкурсантов и по каким критериям?

– Конкурсантов оценивают не менее трёх экспертов, владеющих содержанием компетенции и методикой оценки WorldSkills. Задания и критерии оценки единые для всех чемпионатов одной линейки. То есть не важно, проходит чемпионат,

Чем более реальными будут задания, чем качественнее будут прописаны требования к специалисту с позиции сегодняшнего и завтрашнего дня, тем лучше будут подготовлены выпускники

согласовать требования к выпускнику с позиции образовательных стандартов, предстоящих производственных задач и возможностей колледжей и техникумов. Чем более реальными будут задания, чем качественнее будут прописаны требования к специалисту с позиции сегодняшнего и завтрашнего дня, тем лучше будут подготовлены выпускники и тем легче они войдут в рабочий процесс.

– Как проходят соревнования по отраслевым компетенциям?

– В каждой компетенции своя специфика. Часть соревнований можно провести в кабинетах, на тренажёрах, часть – только на полигонах. В любом случае для конкурсантов создаётся рабочее место (полностью соот-

например, в Томске, Екатеринбурге, Москве или Астрахани – все конкурсанты будут в равных условиях. Эксперты строго оценивают качество выполнения задания по узким критериям. Есть два типа оценки: объективная и судейская. В первом случае ответ экспертов должен быть однозначным: правильно выполнен тот или иной элемент или нет (баллы присуждаются, только если элемент задания выполнен без ошибок). В судейских оценках эксперты могут отразить своё видение качества работы: ниже стандартного уровня, на уровне стандартов отрасли или же качество работы превышает стандарты.

Беседавала Юлия Антич

Любовь Лучинина,
начальник управления
международного
сотрудничества Российского
университета транспорта (МИИТ)



Личный архив



Взаимный интерес

РУТ (МИИТ) перевёл международную работу в дистанционный формат

По данным опроса Международной ассоциации университетов, в период пандемии COVID-19 учебные заведения столкнулись с рядом общих проблем, в том числе в сфере международной образовательной деятельности. Закрытые границы ослабили, а в некоторых случаях даже приостановили академическую мобильность и совместную проектную работу вузов разных стран. О том, как локдаун сказался на внешних коммуникациях отраслевого образования, «Пульту управления» рассказала начальник Управления международного сотрудничества Российского университета транспорта (МИИТ) Любовь Лучинина.

– Любовь Владимировна, как пандемия COVID-19 повлияла на международную деятельность Российского университета транспорта (МИИТ)?
– Очевидно, что изменения, произошедшие в мире, не могли не коснуться сферы образования. Фактически изменились все внутренние и внешние процессы работы – обучение и приём студентов, взаимодействие с партнёрами и проектная деятельность.

Нельзя сказать, что международная деятельность замерла, но абсолютно точно она усложнилась. Например, если раньше мы регулярно принимали у себя делегации руководителей и сотрудников иностранных вузов, а также сами ездили к коллегам, то теперь взаимодействуем с ними в онлайн-режиме. В результате какие-то процессы, например подписание двусторонних договоров о сотрудничестве, длятся дольше (за счёт отправки документов по почте, их доработки и многоуровневого процесса согласования).

Вместе с тем в дистанционной работе есть и свои плюсы. Так, в настоящее время мы активно участвуем в международных образовательных

онлайн-выставках, которые проводит Россотрудничество. В ходе таких мероприятий рассказываем о своём университете, образовательных программах, отвечаем на вопросы потенциальных абитуриентов и разгрываем среди них призы.

Теперь есть возможность в течение дня оказаться на разных международных площадках – и это отличный способ привлечения зарубежных абитуриентов и позитивного позиционирования университета на международной образовательной арене.
– Как сейчас выстраивается взаимодействие с зарубежными партнёрами? Приезжают ли специалисты иностранных транспортных компаний в РУТ (МИИТ) для повышения квалификации?

грамма переведена в онлайн-режим. В течение двух недель, с 17 по 30 июня, был реализован первый этап обучения, слушателями которого стали 17 человек. Второй этап планируем реализовать в октябре в очном формате при условии стабилизации эпидемиологической ситуации.

Дирекция международных проектов SNCF дала высокую оценку нашей программе. Обратная связь в данном случае очень важна – так мы понимаем, что иностранные партнёры заинтересованы в продолжении сотрудничества.

РУТ (МИИТ) успешно сотрудничает с китайскими университетами и железнодорожными компаниями в вопросах подготовки кадров, проведе-

Несмотря на внешние обстоятельства, РУТ (МИИТ) продолжает сотрудничать с коллегами из зарубежных транспортных университетов и компаний. Действует несколько десятков договоров

– Несмотря на внешние обстоятельства, мы продолжаем сотрудничать с коллегами из зарубежных транспортных университетов и компаний. Действует несколько десятков соответствующих договоров, а топ-менеджеры компаний – производителей железнодорожной техники, в частности Talgo (Испания) и Siemens (Германия), читают лекции для наших студентов – в настоящее время в режиме онлайн.

В течение последних 11 лет мы реализуем программы повышения квалификации руководящих сотрудников SNCF (французские железные дороги). В прошлом году по понятным причинам обучение пришлось отменить. Но уже в этом году про-

ведения совместных научных исследований с привлечением широкого круга учёных обоих университетов и представителей китайских и российских железнодорожных предприятий.

– РУТ (МИИТ) реализует несколько программ двойных дипломов с зарубежными университетами. Что с этими программами сейчас?

– В этом году обучение по программам двойных дипломов завершили более 80 иностранных студентов, большинство из них из Китая. Соответствующие программы реализуются в РУТ (МИИТ) совместно с Шицзячжуанским, Чжэнчжоуским и Цзилиньским железнодорожными профессионально-техническими институтами.



РУТ (МИИТ)

Также подписано соглашение о программе двойного диплома с Пекинским объединённым университетом, оно предполагает получение дипломов двух университетов по окончании обучения. Данная программа реализуется в РУТ (МИИТ) при поддержке международной корпорации «Евразия», успешное сотрудничество с которой длится уже много лет.

Мы продолжаем реализацию совместных программ с зарубежными вузами. В настоящее время ведётся набор слушателей. Обучение переведено в онлайн-режим.

– Сколько студентов-иностранцев обучается в университете?

– У нас учатся порядка 1600 иностранцев из 33 стран, из них более 400 человек – дистанционно (в настоящее время они находятся на родине).

Переводя иностранных студентов на обучение в онлайн-режиме, мы столкнулись с некоторыми сложностями. Так, на первых порах было сложно организовать расписание и занятия (наши студенты живут практически во всех часовых поясах).

В некоторых странах, например в Монголии, есть проблемы с международным Интернет-соединением. В Китае у студентов не было возможности пользоваться некоторыми российскими образовательными платформами, поэтому нашим преподавателям пришлось общаться с ними через их внутренние доступные мессенджеры.

Со всеми проблемами удалось оперативно справиться.

Несмотря на непростые условия обучения, ребята очень старались, чтобы не отстать по программе, дистанционно они изучали не только профессиональные дисциплины, но и русский язык. Как результат – из 171 иностранного выпускника этого года 20 получили красные дипломы.

Мы понимаем, что зарубежным студентам сейчас даже сложнее, чем российским, поэтому стараемся всячески их поддерживать, уделять повышенное внимание. Много сил тратим на их информирование и виртуальную навигацию, чтобы они чувствовали, что мы о них помним. Даже выпускной провели не только очно, но и в онлайн-режиме.

– Сколько зарубежных студентов планируете набрать в эту приёмную кампанию? Абитуриенты из каких стран проявляют наибольший интерес к получению транспортного образования в России?

– Руководством университета поставлена задача зачислить первокурсников не меньше, чем в прошлом году, а это более 400 человек. При этом нам было выделено 150 бюджетных мест в рамках квот Россотрудничества.

В отраслевые вузы активно поступают граждане тех стран, с которыми ОАО «РЖД» реализует совместные проекты.

Так, в РУТ (МИИТ) активно подают документы абитуриенты из ближнего зарубежья (Грузия, Азербайджан, Армения, Республика Беларусь, Казахстан, Монголия, Таджикистан, Украина). Проявляют интерес и ребята из Китая, Вьетнама, Конго, Сербии, Гвинеи, Ганы, Бенина, Афганистана, а также Кубы, Мадагаскара, Эквадора.

Часть иностранных слушателей, закончивших в этом году магистратуру, поступают в аспирантуру РУТ (МИИТ). Планируем принять 13 аспирантов из Ирака, Монголии, Вьетнама, Украины, Узбекистана, Азербайджана, с Кубы. Для сравнения – в прошлом году было зачислено три человека.

– В каком режиме организована приёмная кампания?

– Иностранцы поступают дистанционно. Сначала они загружают документы в личный кабинет на сайте университета, а затем в режиме онлайн проходят вступительные испытания. Списки зачисленных появятся к 1 сентября. Формат их обучения в новом учебном году будет зависеть от эпидемиологической ситуации в стране. Студенты из тех стран, с которыми у России будут открыты границы, смогут приехать по учебной визе. Для остальных будет организовано дистанционное обучение.

Пошаговая инструкция о том, что делать иностранным студентам, аспирантам, ординаторам, слуша-

телям подготовительных факультетов до приезда в Россию и в первые недели после, будет направлена им по электронной почте, размещена на сайтах университетов и в социальных сетях.

Как правило, большинство иностранных граждан проходят обучение на русском языке. В случаях когда необходимо его дополнительное изучение, студенты обучаются в Центре изучения русского языка РУТ (МИИТ), в том числе в онлайн-режиме.

– Какие специальности пользуются популярностью у иностранцев?

– Пандемия COVID-19 не поменяла профессиональные интересы абитуриентов из-за рубежа. Традиционно востребованы специальности «строительство», «эксплуатация железных дорог», «подвижной состав железных дорог», «электроэнергетика и электротехника», «технология транспортных процессов».

Иностранцы подают документы и на такие специальности, как «экономика», «менеджмент», «управление персоналом», «юриспруденция», «сервис», «туризм», «гостиничное дело», «лингвистика».

В составе РУТ (МИИТ) действует Академия водного транспорта. Поэтому рассказываем абитуриентам о преимуществах получения соответствующих специальностей. В перспективе планируем принимать иностранцев и в Высшую инженерную школу. Это новое подразделение университета, подготовка кадров в котором будет вестись по перспективным направлениям развития транспорта в формате проектно-ориентированного обучения. Школа открылась на базе новой инфраструктуры, созданной специально под цели и задачи нового образовательного проекта. Будет запущена работа нескольких специализированных лабораторий, обеспечивающих реализацию каждой образовательной программы. Это, в частности, лаборатории «IT-сервисы и анализ данных», «Управление цифровыми активами», «Транспортное планирование и моделирование»,

«Информационное моделирование линейных объектов», «Транспортный дизайн, VR и 3D-моделирование», «Инфокоммуникационные системы и сети связи».

– Есть ли в РУТ (МИИТ) планы по дальнейшему развитию международной деятельности?

– Безусловно. Сейчас подписываем соглашение о сотрудничестве с университетами Шри-Ланки, большие планы по совместной работе с университетами Индии (они проявляют большой интерес к получению железнодорожного образования в России).

Продолжим участвовать в международной проектной деятельности. Так, эксперты РУТ (МИИТ) в настоящее время принимают участие в реализа-

взаимодействия между транспортными образовательными и научными учреждениями.

В рамках реализации первого этапа проекта уже составлен перечень центров передового опыта в области транспортных исследований, обучения и образования в регионе ЭСКАТО. Работа завершена, в список вошло чуть более 100 учреждений. Определены основные исследовательские институты, занимающиеся вопросами транспорта в регионе Азии и Тихого океана. Координатором сети исследовательских институтов совместно с РУТ (МИИТ) назначен Университет Монаша – ведущий государственный университет Австралии. Ещё одним результатом реализации данного проекта станет проведение

Зарубежным студентам сейчас даже сложнее, чем российским, поэтому вуз старается всячески их поддерживать, уделять повышенное внимание. Много сил тратится на их информирование

ции проекта Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана (ЭСКАТО). Цель этой работы – формирование общих подходов стран – членов ЭСКАТО к транспортному образованию путём гармонизации программ подготовки специалистов, разработки рекомендаций по их унификации, учёта лучших практик и развития комплексной программы кадрового обеспечения в области транспорта.

В рамках проекта планируется формирование единого реестра транспортных институтов, рассматриваемых научных тем, а также учебных программ. Помимо этого ожидается разработка сетевых механизмов для обмена опытом и

на базе РУТ (МИИТ) международной конференции ЭСКАТО по транспортному образованию в сентябре 2021 года, где будут представлены исследования экспертной группы.

Кроме того, наш университет участвует в разработке проекта Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), посвящённого в том числе вопросам транспортного образования. В рамках этого проекта мы готовим программу повышения квалификации для государственных служащих стран – участниц АСЕАН. Таким образом, невзирая ни на что, мы продолжаем активно продвигать российское отраслевое образование в международном пространстве. **ПУЛЬТ**

Беседавала Юлия Антич



Олег Долгицкий,
клинический психолог

Выйти из потока

Что такое информационный детокс и зачем нужно отдыхать от гаджетов



Из-за пандемии коронавируса практически вся жизнь перешла в онлайн-формат. По данным ВЦИОМа, 73% россиян считают, что в современном мире необходимо периодически отдыхать от Интернета. «Пульт управления» побеседовал с клиническим психологом Олегом Долгицким о том, что такое информационный детокс и зачем он нужен современным людям.

– Что такое информационный детокс и нужен ли он человеку?

– Мы живём в период третьей информационной волны. Она связана с появлением Интернета и IT-технологий, когда потоки информации увеличились в разы. Если буквально в начале прошлого века крестьянин, живя в деревне, мог прочитать информацию в объёме одного журнала за всю свою жизнь, то сегодня человек потребляет её тоннами. Причём это количество информации не систематизировано, не подвергается алгоритму и анализу. Из-за этого у человека начинает нарастать уровень стресса. Он появляется из-за информации, с которой нам приходится сталкиваться каждый день – в социальных сетях, мессенджерах, на телевидении, в газетах. Всё это перегружает психику человека. Также хочу отметить, что перегруз информацией может случиться с человеком, если у него есть проблемы в сфере морали, этики и идеологии. Из-за этого человек не может систематизировать информацию в своей голове. Он просто поглощает контент, не фильтруя его. Это формирует ощущение постоянной перенапряжённости.

Также токсичным становится длительное пребывание в онлайн. Такое времяпрепровождение не только ворует время, но и физически утомляет человека. А информационный детокс – это перерыв между бесконечным

потреблением токсичной информации. В результате отдыха от гаджетов и информации объём стресса у человека снижается, и происходит расслабление.

– Когда человеку необходим перерыв от информации?

– Здесь всё очень индивидуально. Если у человека работа связана с постоянным потоком информации, то в выходные ему просто надо отключать себя от него. Также информационный детокс нужен тем людям, которые заполняют любую паузу, сидя в гаджете. Если у человека отсутствуют общие представления о нормах и понятиях о том, что такое хорошо, а что такое плохо, то ему нужен не то что информационный детокс – ему

справляться или не может разобрать по степени важности, что очень на руку людям, которые производят этот контент.

– Есть ли признаки «информационного заражения» личности?

– Здесь такие же признаки, как при высоком уровне напряжения. Это повышенная тревожность, нарушение сна, аппетита, возможности получения удовольствия. Можно сказать, что это состояние похоже на депрессию.

– Зависимость от гаджетов и постоянное поглощение информации – это вещи одного порядка?

– Зависимость от гаджетов или компьютера развивается, когда у человека плохо развита мотивационно-потреб-

Интернет сегодня считается преимущественно женской территорией, где женщины имеют значительное превосходство перед мужчинами

в принципе нужно снижать объёмы потребления информации.

С точки зрения здоровья перерывы в переработке информации важны, потому что снижают уровень волнения, которое возникает из-за постоянного поглощения информации. С точки зрения индивидуального развития переработка большого количества данных нужна, но только если человек постоянно находит важную информацию от второстепенной.

Сейчас у нас эпоха потребления бесконечного контента. Множество компаний зарабатывают на этом деньги, а человек постоянно находится в состоянии потребления информации и никак не может из него выйти. Здесь всё упирается в то, что у человека низкий уровень развития мотивационно-потребностной сферы. Он не может с этим объёмом информации

ностная сфера. Если она находится на уровне 3–7-летнего ребёнка, то его ведущей сферой общения является игра. Из-за таких случаев появились такие понятия, как игровая зависимость и информационная зависимость. Такие люди не способны использовать новые технологии в положительном ключе. Это как с ребёнком, когда он, вместо того чтобы молотком гвозди забивать, бьёт соседа по парте. Он не понимает, что делает.

Но называть это зависимостью в полной мере я не могу. Потому что когда формируется зависимость от токсических веществ, то она встречается в эндогенные процессы формирования гомеостаза. Поэтому здесь не совсем корректно говорить, что у людей формируется зависимость. Но такое понятие используется, потому что симптоматически они похожи.



Когда общаешься с человеком с зависимостью от гаджета или потока информации, возникает ощущение, что он зависим. Но если мы заберём у такого человека телефон, то у него не начнётся ломка в таком виде, в каком мы её знаем. У него не нарушится гомеостаз.

Одно время ходила легенда, что был проведён эксперимент: якобы когда у ребёнка забирали гаджет, то он начинал сходить с ума. Но хочу отметить, что ребёнка просто помещали в пустую комнату и не давали ничего делать. Если ребёнку взамен гаджета дать поиграть во что-то другое, то он забудет про смартфон. Со взрослым человеком то же самое. Если у него отбирают гаджет, но при этом не дают ему ничего взамен, то он начинает тоже сходить с ума.

– Кто больше нуждается в информационной «чистке» – мужчины или женщины?

– Мужчины в отличие от женщин значительно менее эффективно ведут социальные сети и значительно меньше общаются в принципе, в то время как женщины значительно более глубоко осваивают методы подачи

информации через Сеть. В этих условиях женщины потребляют информации гораздо больше, но они также могут значительно больше переварить. По этой причине мужчинам может потребоваться информационный детокс и чаще, и раньше, чем женщинам, которые могут усваивать огромное количество контента, а потом ещё общаться с подругами по видеосвязи.

Это обусловлено тем фактом, что исторически у женщин более эффективно развита мотивационно-потребностная сфера, чем у мужчин, которые больше ориентированы прокачивать операционально-техническую сферу. Неспроста в той же самой журналистике или лингвистике женщин больше, чем мужчин. В этом контексте вообще можно открыто заявить, что Интернет сегодня считается преимущественно женской территорией, где они имеют значительное превосходство перед мужчинами.

– А нужны ли детям паузы в потреблении контента?

– Я думаю, что детям информационный детокс нужен даже больше, чем взрослым. Особенно это касается детей дошкольного возраста, так как

в рамках своей ведущей деятельности они просто не способны усваивать огромное количество информации. Слишком возбуждающий и яркий контент перед сном рекомендовать точно нельзя.

Кроме того, важно, чтобы информация, которую усваивает ребёнок, проходила фильтрацию и контроль не только со стороны специальных режимов в устройствах, но и со стороны родителей. Важно, чтобы родители взаимодействовали с ребёнком, в том числе через тот контент, который он потребляет. Важно обсуждать блогеров, которых смотрит ребёнок, требовать от него морально-этическую оценку в отношении событий, которые проходят через его гаджеты. Он должен как минимум понимать, «что такое хорошо, а что такое плохо». Иначе может возникнуть высокий риск его морально-этической дезориентации, которая в долгосрочной перспективе будет чревата повышением шанса возникновения девиантного поведения с его стороны.

Яркий тому пример – это тренд с выкручиванием колпачков с колёс ав-

томобилей в рамках трендов TikTok. Очевидно, что столь массовое явление – следствие того, что родители не только не знают, что за контент потребляет ребёнок, но и то, как он к нему относится. По этой причине важно не только контролировать потребление контента ребёнком, но и объяснять ему, какой контент полезен, а какой вреден.

Естественно, важно учить ребёнка отдыхать от устройств, чтобы он понимал границы собственного напряжения от работы с ними. Не секрет, что отличной альтернативой электронным устройствам является спорт.

– Чем опасна информационная зависимость?

– С одной стороны, ничем. Но с другой – проблема в том, что мы не можем сделать так, чтобы все люди духовно выросли и развивались. У нас для этого просто нет ресурсов.

Надо научить человека развивать свою мотивационно-потребностную сферу. У наркоманов и алкоголиков, например, есть система «12 шагов». Она в течение года помогает преодолеть зависимость. У человека, который проходит эту систему, фор-

мируется мораль, которая и будет его ограничивать. В контексте информационной зависимости это сложнее: мы не можем сделать 12 шагов и избавиться от зависимости от смартфонов и лишней информации. Тут всё зависит от самого человека. Если он увидит в этом проблему, то начнёт от неё избавляться.

– Какие шаги надо предпринять, чтобы ограничить информационный поток и научиться его фильтровать?

– Для этого человек должен иметь представление, что же такое информация. Какая информация со смыслом, а какая нет. Чтобы ему это понимать, нужно чётко сформулировать инстанцию этики и морали. Если человек этого сделать не может, то тогда приходится общаться с ним как с наркоманом или алкоголиком.

– Что ждёт нас в будущем? Как люди будут потреблять информацию?

– Существует распространённое мнение о том, что рынок будущего будет представлять доступные биомеханические приращения, которые смогут позволить потреблять информацию буквально напрямую, то есть без сторонних интерфейсов вроде клавиатуры или монитора. Это и будет та самая виртуальная реальность, которую сегодня пытаются воссоздать с помощью внешних средств наподобие шлемов и очков виртуальной реальности.

В отличие от нынешних интерфейсов нас ждёт совершенно уникальный скачок, который фактически может позволить людям, располагающим такими средствами, вместе со всеми иметь идентичные знания.

Детям информационный детокс нужен даже больше, чем взрослым. Особенно это касается детей дошкольного возраста, так как они не могут усваивать огромное количество информации

Некоторые жёны так общаются с мужьями, которые зависимы от компьютерных игр.

Многим людям зависимости от гаджетов или информации не мешают. Но если человек хочет от них избавиться, то нужно работать над проблемой. Если источником потока информации является Интернет, то надо отключать Интернет. Если источником является бесконечное количество людей, которые звонят ему на телефон, то надо отключать телефон. Я бы рекомендовал удалить приложения, подписки и рассылки, в которых человек чаще всего сидит.

Единственное, что сможет нас спасти от фактической шизофренизации населения вследствие передозировки информацией, – это барьеры, роль которых должны будут выполнять идеологии. Они и сегодня являются буфером между реальностью субъекта и действительным миром. Именно идеология позволяет отличать хорошее от плохого, злое от доброго, полезное от бесполезного. У людей в этих условиях будет значительно расти спрос на внешнюю идеологию, которая позволит защитить их психику от прогресса, связанного с развитием Интернета и нейроинтерфейсов.

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА



Работе нужны антитела

Прививочная кампания на предприятиях поможет остановить пандемию

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила о начале третьей волны пандемии COVID-19. Глава ВОЗ Тедрос Адханом Гебрейесус полагает, что в мире может появиться ещё более опасный штамм коронавируса, чем «Дельта». К его распространению может привести недостаточный уровень вакцинации населения планеты. «И чем больше вариантов, тем выше вероятность, что один из них сможет увернуться от вакцин и вернуть нас в самое начало», – отметил он. К сентябрю 2022 года прививку от вируса должны получить не менее 70% населения, считает глава ВОЗ.

Как российские компании помогают формировать коллективный иммунитет, выяснял «Пульт управления».

В России массовая вакцинация против COVID-19 началась в январе этого года. Однако, несмотря на доступность вакцин, жители страны неохотно шли в прививочные пункты. Пресс-секретарь президента России Дмитрий Песков объяснял это недисциплинированностью граждан и их тотальным нигилизмом.

Но ситуация стала меняться в середине июня, когда на смену китайскому штамму вируса в Российскую Федерацию пришёл более агрессивный индийский «Дельта», а количество новых случаев заражения COVID-19, показатели госпитализированных и умерших от вируса пошли стремительно вверх.

«Особенности индийского штамма привели к тому, что расчётный коллективный иммунитет (60% взрослого населения), который ранее считали достаточным, таковым не оказался. Перед таким штаммом, перед такой агрессивной инфекцией многие снова оказались беззащитны», – признал мэр Москвы Сергей Собянин.

Добровольное обязательство
Несмотря на то что в России вакцинация является выбором каждого

человека, уже более чем в 35 регионах страны власти и главные санитарные врачи субъектов ввели обязательную иммунизацию против COVID-19 для некоторых категорий работников. В список, как правило, попадают представители сферы услуг, транспорта, образования, медицины, государственные и муниципальные служащие.

«В целом вакцинация идёт стабильно, мы видим высокие цифры ежедневно по числу вакцинированных. Более 500 тыс. вакцинируются ежедневно. В некоторые дни доходит до миллиона вакцинированных граждан. Более 13,5 тыс. прививочных пунктов с учётом мобильных бригад, мобильных пунктов и стационарных пунктов работает», – отметил

Главный показатель любой работы по стимулированию вакцинации – процент привившихся людей», – подчеркнул президент РСПП Александр Шохин.

Корпоративная защита
В ОАО «РЖД» прививочная кампания началась даже раньше, чем была запущена массовая вакцинация в стране. Первые прививочные кабинеты в учреждениях сети «РЖД-Медицина» заработали в середине декабря.

«Выход из пандемического процесса может обеспечить только вакцинация, – говорит начальник отдела медицинского обеспечения безопасности движения поездов и производственной медицины Центральной дирекции здравоохранения

Система здравоохранения ОАО «РЖД» сработала показательно, лучше всех. Это не только уровень вакцинации, который значительно превосходит общероссийский, но и помощь в борьбе с COVID-19

министр здравоохранения Михаил Мурашко.

Федерация независимых профсоюзов России и Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП) ещё в конце июня опубликовали совместное обращение, в котором призвали работодателей создать все условия для вакцинации своих сотрудников в целях предотвращения дальнейшего распространения коронавирусной инфекции и продолжения восстановления допандемического уровня экономики и рынка труда.

«Помимо темпов производства вакцин необходимо проведение разъяснительных работ с трудящимися коллективами со стороны работодателей.

ОАО «РЖД» Екатерина Гутор. – Поэтому сразу после того, как вакцина «Спутник V» была первой выпущена в гражданский оборот, во всех клиниках сети «РЖД-Медицина» была проведена подготовительная работа».

Было закуплено специальное оборудование, которое позволяет соблюдать холодовую цепь (бесперебойное обеспечение оптимального температурного режима хранения и транспортировки вакцины), организовано обучение персонала и приняты специальные нормативные документы, необходимые для проведения вакцинации.

«РЖД – самый крупный работодатель страны. Система здравоохранения компании сработала показательно».



но, лучше всех. Это не только уровень вакцинации, который значительно превосходит общероссийский, но и помощь в борьбе с COVID-19 в субъектах нашей страны», – подчёркивает вице-президент РСПП по социальной политике и трудовым отношениям, председатель комиссии Союза по индустрии здоровья Виктор Черепов.

Действительно, на сегодняшний день темпы вакцинации в ОАО «РЖД» в два раза превышают общероссийские. В холдинге вакцинировано 58% работников. По данным на 25 июля, первый компонент вакцины против COVID-19 получили 479 039 работников холдинга, а завершили курс вакцинации более 366 тыс. человек.

Всего на сети на сегодня развёрнут 331 пункт вакцинации, в том числе 38 – на железнодорожных вокзалах и 33 – в пунктах предрейсовых осмотров. Кроме этого, организуется выездная иммунизация на предприятия. Чтобы вакцинация была максимально комфортной и быстрой, формируются списки и составляются графики. При необходимости увеличивается количество врачей и регистраторов для вакцинирования работников.

Другие компании тоже взяли на себя вопросы вакцинации сотрудников.

Как и в РЖД, в ПАО «Газпром» возможность иммунизации обеспечена и на базе корпоративных медицинских учреждений. В АО «СУЭК» здравпункты предприятий перевели на круглосуточный режим работы с целью вакцинации работников, в том числе во время проведения послесменных медицинских осмотров. «Особое внимание уделяется вакцинации работников подземных профессий в связи с высоким риском распространения инфекции воздушно-капельным и аэрозольным путём, а также работников групп риска», – пояснили в компании.

В «Ростехе» пока не достигли доли вакцинированных сотрудников в 60%. «На предприятиях корпорации развёрнуты пункты вакцинации для того, чтобы сотрудники могли получить прививку от инфекции в комфортных условиях и без очередей», – рассказали «Пульту управления» в «Ростехе».

В X5 Group также были организованы пункты вакцинации в офисах и

обеспечена возможность без очередей вакцинироваться в поликлинике. «Мы видим позитивную динамику – количество вакцинированных сотрудников ежедневно увеличивается», – прокомментировали в пресс-службе компании.

Не оставить сомнений

По словам заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова, ключевая задача для РЖД на ближайшее время – провести адресную работу с железнодорожниками, которые пока отказываются от прививки, не имея противопоказаний к ней. «На сегодняшний день у компании есть все возможности для того, чтобы завершить вакцинацию и выйти на значительно лучшие цифры, чем в стране», – уточнил он.

Для этого в холдинге продолжается разъяснительно-просветительская работа с коллективами, подразделениями, пациентами ведомственных поликлиник и больниц. Эксперты и врачи проводят встречи, развеивают мифы вокруг вакцинации, объясняют противопоказания, приводят примеры вакцинопрофилактики в целом.

Продолжает работу и горячая линия (8-800-234-33-33) сети «РЖД-Медицина», где можно получить ответы на вопросы, касающиеся вакцинации, наличия вакцин и записи на процедуру.

В «Сбере» также пошли по пути разъяснения. Заместитель председателя правления «Сбера» Ольга Голодец рассказывает, что для убеждения сотрудников в необходимости иммунизации были подготовлены ролики, в которых работники, перенёвшие заболевание в тяжёлой форме, рассказывают о своём опыте и убеждают коллег вакцинироваться. «Соблюдение жёсткого регламента мер профилактики и безопасности на рабочих местах в сочетании с быстрыми темпами вакцинации обеспечивает отсутствие распространения коронавирусной инфекции в многочисленном коллективе «Сбера», – добавила она.

В СУЭК для разъяснительной работы привлекаются специалисты высокого уровня – профессора, академики РАН. «Проводятся совещания с привлечением профсоюзного актива предприятий и общественных организаций, в том числе ветеранских и молодёжных, с целью разработки мотивирующих к вакцинации мероприятий, в ряду которых важное значение имеют личный пример руководителя и ответственность за здоровье членов семей, близких, рабочего коллектива», – уточнили в компании.

Пряник или кнут?

Бизнес ищет возможности стимулировать работников к вакцинации и поддержать их после неё. Самым распространённым способом поддержки стало предоставление дополнительных выходных дней. Например, в АО «Федеральная пассажирская компания» приняли решение предоставить дополнительный оплачиваемый день отпуска всем, кто привился начиная с 1 января текущего года. Для его получения достаточно будет предоставить в отдел кадров подтверждающие документы – справку/сертификат о вакцинации.

У ОАО «РЖД» есть все возможности для того, чтобы завершить вакцинацию и выйти на значительно лучшие цифры, чем в среднем по стране

«В день вакцинации мы предоставляем сотрудникам оплачиваемый отгул и выплачиваем небольшую денежную премию», – добавляет директор по персоналу АВТОДОМ Марина Кардашян.

Тем работникам, кому положена обязательная вакцинация и у кого нет медицинского отвода, наоборот, грозят санкции.

Роструд в середине июля сообщил о новых правилах отстранения от работы непривитых от коронавируса сотрудников (исключение составляют отвод от прививок). Работодатель обязан отстранять непривитых от COVID-19 работников без сохранения заработной платы. Вернуться на свою должность человек сможет после вакцинации или окончания пандемии коронавируса. В Роструде пояснили, что такая мера предусмотрена в Трудовом кодексе РФ (статья 76).

В ОАО «РЖД» уже определён алгоритм действий в отношении таких

работников. Он предусматривает получение письменных отказов, перевод невакцинированных сотрудников на дистанционный режим, если это позволяет характер работы, и передачу списков письменно отказавшихся главным санитарным врачам, которые имеют право принимать меры в соответствии с законодательством.

Марина Кардашян не исключает, что при переводе на удалёнку сотрудников компании, не прошедших вакцинацию, оплата труда у них изменится в меньшую сторону.

Добавим, что в ситуации появления новых штаммов вируса для формирования коллективного иммунитета важно, чтобы привилось 70–80% взрослого населения. «Крайне важной остаётся максимально широкая иммунизация. Это позволит предупредить и распространение, и дальнейшую мутацию нового коронавирусного штамма», – подчеркнула глава Роспотребнадзора Анна Попова.

Виталий Маслюк

СПРАВКА

ОАО «РЖД» и фармацевтический холдинг «Нацимбио» госкорпорации «Ростех» во время ПМЭФ-2021 договорились о сотрудничестве в целях популяризации вакцинопрофилактики. Документ предполагает проведение для всех желающих лекций о вакцинопрофилактике, мастер-классов с участием авторитетных спикеров, проведение опросов общественного мнения, создание видеороликов в доступном и адаптированном на широкую аудиторию формате. Материалы будут в том числе транслироваться через информационные и развлекательные системы РЖД в «Сапсанах», «Ласточках», поездах дальнего и ближнего следования, на вокзалах, а также в учреждениях сети «РЖД-Медицина». На сегодняшний день в России зарегистрированы и введены в гражданский оборот уже четыре вакцины, защищающие от COVID-19, – «Гам-КОВИД-Вак» (торговая марка «Спутник V») и «Спутник Лайт» НИИ им. Н.Ф. Гамалеи, «ЭпиВакКорона» центра «Вектор» Роспотребнадзора и «КовиВак» Федерального научного центра исследований и разработки иммунобиологических препаратов им. М.П. Чумакова РАН.



Защитник независимости НКПС

Феликс Дзержинский отстаивал интересы железных дорог даже после отставки

К 95-летию со дня смерти первого народного комиссара путей сообщения СССР Феликса Дзержинского «Пульт управления» публикует комментированные выдержки из уникальных архивных документов, проливающие свет на последние годы его работы на высоких постах.

В 1926 году Дзержинский формально уже не был наркомом путей сообщения (этот пост он оставил за два года до этого), но продолжал внимательно следить за положением дел на железных дорогах. К тому времени он был своего рода рекордсменом по сроку нахождения в должности. Кроме того, он оказался тем самым человеком, который перекинул мостик от Совета народных комиссаров (СНК) республики к таким же органам управления в масштабах всего Советского Союза. О его деятельности высоко отзывались и в Политбюро, и в СНК, и главное – простые железнодорожники.

Дзержинский занимал ещё одну важнейшую должность: он был председателем Верховного совета народного хозяйства СССР, ключевого органа планирования и управления экономикой.

Фактически Феликс Дзержинский сосредоточил в своих руках главные рычаги управления советским народным хозяйством. Огромен был и его символический капитал (политический вес): достаточно сказать, что по его устному представлению о необходимости обсуждения текущего положения дел в НКПС могла измениться повестка дня в Политбюро.

Во избежание недопонимания добавим, что Дзержинский сохранил за собой и пост главы Объединённого главного политического управления – политического органа в составе Наркомата внутренних дел, считавшегося правопреемником ВЧК. Сам Дзержинский объяснял такое совме-

щение полномочий необходимостью момента: «Подавляющее большинство решений, имеющих быть рассмотренными сегодня, должны приниматься быстро и чётко, без бумажной волокиты, в которую, следует признать, погружается советский аппарат управления».

В 1924 году положение дел на транспорте было признано достаточно стабильным, и Дзержинский уже мог оставить хотя бы свой пост наркома путей сообщения. Новым главой ведомства стал Ян Рудзутак, продолжавший ориентироваться на мнение Дзержинского. Об этом свидетельствует хотя бы такой факт: только за 1924 год накануне принятия важнейших декретов и проведения совещаний главка НКПС

Начать следует с развернувшейся дискуссии об индустриализации, проходившей весьма бурно и используемой в том числе как инструмент политического влияния.

В середине 1925 года Дзержинскому было поручено представить точку зрения ВСНХ. Однако он этим не ограничился: «Прежде чем переходить к планированию индустриализации, я считаю необходимым обратить внимание на ряд крайне важных моментов... в том числе на положение дел на транспорте, без учёта которого решительно невозможно принимать какие-либо меры... В первую очередь пора отбросить дурные слова о железных дорогах как приводном ремне индустриализации. Недостаточно отказаться от него. Надо пойти

Даже после своей отставки с поста наркома путей сообщения Дзержинский оказывал ключевое влияние на развитие советского железнодорожного транспорта

Рудзутак встречался с Дзержинским в личном порядке 39 раз. Кроме того, в секретариате Дзержинского в ВСНХ содержится около сотни упоминаний входящей и исходящей служебной корреспонденции с фамилией Рудзутака. Таким образом, вряд ли будет преувеличением сказать, что даже после своей отставки с поста наркома путей сообщения Дзержинский оказывал ключевое влияние на развитие советского железнодорожного транспорта.

В полной мере это проявилось в последние полтора года жизни «железного Феликса», когда он предложил целый ряд мер по реформированию советских железных дорог, шедших вразрез с формирующейся генеральной линией партии и правительства. На них мы и остановимся подробнее.

ещё дальше и со всей ответственностью заявить, что в нынешнем своём виде железные дороги республики не должны и не могут служить никаким приводным ремнём. Наоборот: так как на транспорт ляжет основная тяжесть индустриализации, мы должны всемерно учитывать его текущие потребности и поддерживать его показатели на текущем уровне. Ни для кого не является тайной, что на первом этапе индустриализации вызовет совсем даже не промышленный рост, а некоторое падение различных производственных мощностей, в том числе связанных с железными дорогами. Поэтому мы должны как следует обезопасить советский народ от неожиданного спада движения поездов. Более того, целесообразным кажется вообще рассмотреть вопрос о



перенесении сроков индустриализации на год или на два, которые могут быть нам необходимы для создания резервного локомотивного и вагонного парка... Разумеется, всё сказанное ни в коем случае не отменяет самой потребности в индустриализации, однако надо подойти к этому делу не в режиме подвига, а несколько осмотрительнее, подумать, что предложил бы Ленин».

Эта служебная записка во многом уникальна. Во-первых, Дзержинский идёт на прямое несогласие с чётко обозначенным курсом индустриализации. Во-вторых, он продолжал отстаивать независимость НКПС, когда наркомат уже почти окончательно считался обслуживающим нужды других ведомств.

Незамедлительно последовала реакция, за которой, очевидно, стоял лично Сталин: теперь все вопросы, связанные с железными дорогами, должны были решаться только на заседаниях политбюро. С одной стороны, это словно бы поднимало значимость ведомства, но с другой – означало установление режима жёсткого, в том числе и личного, контро-

ля верхушки советского руководства над транспортом.

Однако у Дзержинского пока ещё оставалась возможность отстаивать свою точку зрения. В частности, во второй половине 1925 года он несколько раз проваливал декрет о переводе железных дорог на «подготовительное положение» (фактически полувоенное, считавшееся необходимым для проведения индустриализации), по которому комиссия из членов политбюро, СНК и партийных организаций могла по своему выбору отменять решения наркома путей сообщения или же, наоборот, вводить свои собственные.

Дзержинский пытался по мере сил (действуя через Рудзутака) сохранить своих людей в НКПС (действительно, их «чистка» произошла только в первой половине тридцатых годов) и обеспечил более тесную связь между наркоматом и ВСНХ.

Однако и сам он был вынужден изменить риторику. В последнем по времени из известных историкам документов за его подписью, имевших прямое отношение к железным дорогам, – проекту торжественного

обращения 1 мая 1926 года – он писал: «Товарищи железнодорожники уже осуществили социалистическую революцию на транспорте... Часто приходится слышать, что, мол, их сознание осталось при этом чуждым нам, а кое в чём даже и проникнутым контрреволюционными элементами. Разумеется, это глупость, но и на неё надо возразить именно следующее: даже если определённые пережитки и остаются, то... сама новая социалистическая действительность их искоренит. Будем помнить, что бытие определяет сознание. Следовательно, и новая социалистическая реальность со временем перекуёт сознание советских железнодорожников». К сожалению, мы не знаем точно, была ли эта речь произнесена или нет.

К июню относится ещё один документ – особое мнение, которое Дзержинский подал в связи с очередным обсуждением в ВСНХ планов индустриализации. «Товарищи в руководящих органах часто как будто не хотят обращать внимание, что... индустриализация есть не только самая принципиальная экономи-

ческая мера, в том числе и по росту промышленных мощностей, но и... целый ряд социальных подвижек. Много говорится о планах и показателях, но ничего не слышно о том, каким мы хотим видеть наш пролетариат. Между тем общие слова здесь опасны... Необходимо обеспечить политическую самостоятельность железных дорог хотя бы для того, чтобы не давать лишний раз пищу для всяких разговоров о давлении на НКПС центрального государственного аппарата, о протаскивании наркоматом контрреволюционной идеологии... Кроме того, в связи с этим есть и ещё одно важное соображение. Все мы сходимся на том, что железным дорогам будет принадлежать решающая роль в обеспечении индустриализации. Так не справедливо ли будет воздать им должное? Вспомним Маркса: от каждого по способностям, каждому по результату труда. Не поступаем ли мы иначе: беря от железнодорожников много, даём им мало? Об этом надо серьёзно подумать, товарищи, чтобы не потерять авторитет в глазах рабочих».

3 июля 1926 года, меньше чем за месяц до смерти, Дзержинский пишет знаменитое письмо Куйбышеву (его преемнику на посту председателя ВСНХ), которое справедливо считается политическим завещанием «железного Феликса». Мы приведём из него выдержки и прокомментируем с точки зрения положения на железных дорогах.

«У нас сейчас за всё отвечает СТО П/бюро (Совет труда и обороны политбюро. – Ред.)... У нас не работа, а сплошная мука. Функциональные комиссариаты с их компетенцией – это паралич жизни и жизнь чиновника-бюрократа». Здесь Дзержинский описывает, в частности, ситуацию, в которой оказался НКПС (напомним, что к этому времени уже около года принципиальные решения по наркомату принимались напрямую политбюро или Советом труда и обороны, а голоса самих железнодорожников не были слышны).

«И для нашего внутреннего, партийного положения это будет возрождение. Оппозиция будет раздавлена теми задачами, которые партия поставит. Сейчас мы в болоте». Эти слова посвящены будущей индустриализации – именно на неё и её масштаб Дзержинский возлагает надежды, на важнейшее обновление, которое принесёт с собой и новые отношения в партии и в правительственных органах.

«Хозяйственники играют тоже большое значение. Они сейчас в унынии и растеряны. Я лично и мои друзья по работе тоже устали от этого положения невыразимо. Полное бессилие. Сами ничего не можем... Так нельзя. Всё пишем, пишем, пишем. Нельзя так. А вместе с тем величай-

линию в управлении на практике страной и хозяйством, если возьмём потерянный темп, ныне отстающий от требований жизни. Если не найдём этой линии и темпа, оппозиция наша будет расти и страна тогда найдёт своего диктатора – похоронщика революции, какие бы красные перья ни были на его костюме... От этих противоречий устал и я. Я столько раз подавал в отставку. Вы должны скорее решить. Я не могу быть председателем ВСНХ – при таких моих мыслях и муках. Ведь они излучаются и заражают. Разве ты этого не видишь?»

Финал письма знаменитый, хотя и несколько двусмысленный (не случайно своё политическое завещание Дзержинский адресовал всё-таки од-

«Всё сказанное ни в коем случае не отменяет самой потребности в индустриализации, однако надо подойти к этому делу не в режиме подвига, а несколько осмотрительнее»

шие перед нами проблемы, для них нет у нас времени и сил... И наши профсоюзы спят. Не находим общего языка. Согласуем...» Здесь речь идёт уже о положении дел в ВСНХ и «хозяйственном» (то есть грузовом) секторе железных дорог. Интересно, что Дзержинский продолжал надеяться на профсоюзы даже в 1926 году, когда они потеряли всякую самостоятельность, возможно, в их поддержке он видел и возможность вернуть независимость наркомату.

«Я всем нутром протестую против того, что есть. Я со всеми воюю. Бесплодно... Как же мне, однако, быть? У меня полная уверенность, что мы со всеми врагами справимся, если найдём и возьмём правильную

норму из самых близких своих друзей). Речь в нём идёт о некоей «правильной линии» управления, без которой усилится оппозиция – а это, в свою очередь, и вызовет приход диктатора – «похоронщика революции». Таким образом, Дзержинский выступает здесь за путь между двумя крайностями: штурмовым методом индустриализации в духе левой оппозиции и диктатурой. Чем бы ни диктовалась его собственная линия – политическими соображениями или практическим интересом, но за месяц до смерти он продолжал отстаивать независимость железных дорог и предостерегать от установления в стране режима личной диктатуры.

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Дон Бек, Крис Кован
«СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА. УПРАВЛЯЯ ЦЕННОСТЯМИ, ЛИДЕРСТВОМ И ИЗМЕНЕНИЯМИ В XXI ВЕКЕ»
Издательство «Открытый Мир, BESTBUSINESSBOOKS» 2010 г.

» В чём сила, брат? На этот известнейший вопрос современности мастера спиральной динамики Дон Бек и Крис Кован ответили бы, что всё зависит от того, на каком витке развития спирали находится отвечающий. Данила Багров находился на синем, а его брат – на красном, поэтому их ответы так сильно и отличаются. Дон Бек и Крис Кован – одни из самых известных мировых экспертов по глобальным системным изменениям в бизнесе и обществе. В «Спиральной динамике» они объединили две чрезвычайно важные концепции, объясняющие природу человека: ценностные системы Клэра Грейвза (профессора психологии, автора эволюционной модели ценностей) и концепцию мемов британского биолога Ричарда Доукинза и психолога Михая Чиксентмихайи.

Мем – единица культурной информации в коллективном сознании, содержащая набор поведенческих инструкций, социальных артефактов и ценностных символов. Спиральная динамика предполагает наличие так называемых ценностных мемов (цМемов), которые обладают такой жизненной силой, что овладевают целыми группами людей и начинают сами структурировать их мышление. ЦМемы влияют на любой выбор, который мы делаем в нашей жизни. «Сила в правде!» – одна из вербальных характеристик «синего» цМема. «У кого больше денег, тот и сильнее!» – это другой цМем». «Оранжевые» ответили бы совсем другому и не поддержали бы ни Данилу, ни его брата.

Дон Бек с соратниками выделил шесть основных цМемов и для наилучшего представления окрасил каждый в определённый цвет. Движение по спирали от одного цМема к другому описывает суть любых изменений, причём эти принципы применимы как к отдельному человеку, так и к организации и обществу в целом. Надо отметить, что «Спиральная динамика» – это не развлекательная книга. Читателю придётся сфокусироваться и интеллектуально напрячься. Мой совет – начните читать эту книгу с третьего раздела. Просто поверьте мне и не благодарите.

Андрей Палютин,
ДИЗАЙНЕР
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
ПРОГРАММ
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД,
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ
КОУЧ ICF



Личный архив



Мэтт Ридли
«ЭВОЛЮЦИЯ ВСЕГО. КАК НА САМОМ ДЕЛЕ МЕНЯЕТСЯ МИР ВОКРУГ НАС»
Издательство «ЭКСМО» 2016 год

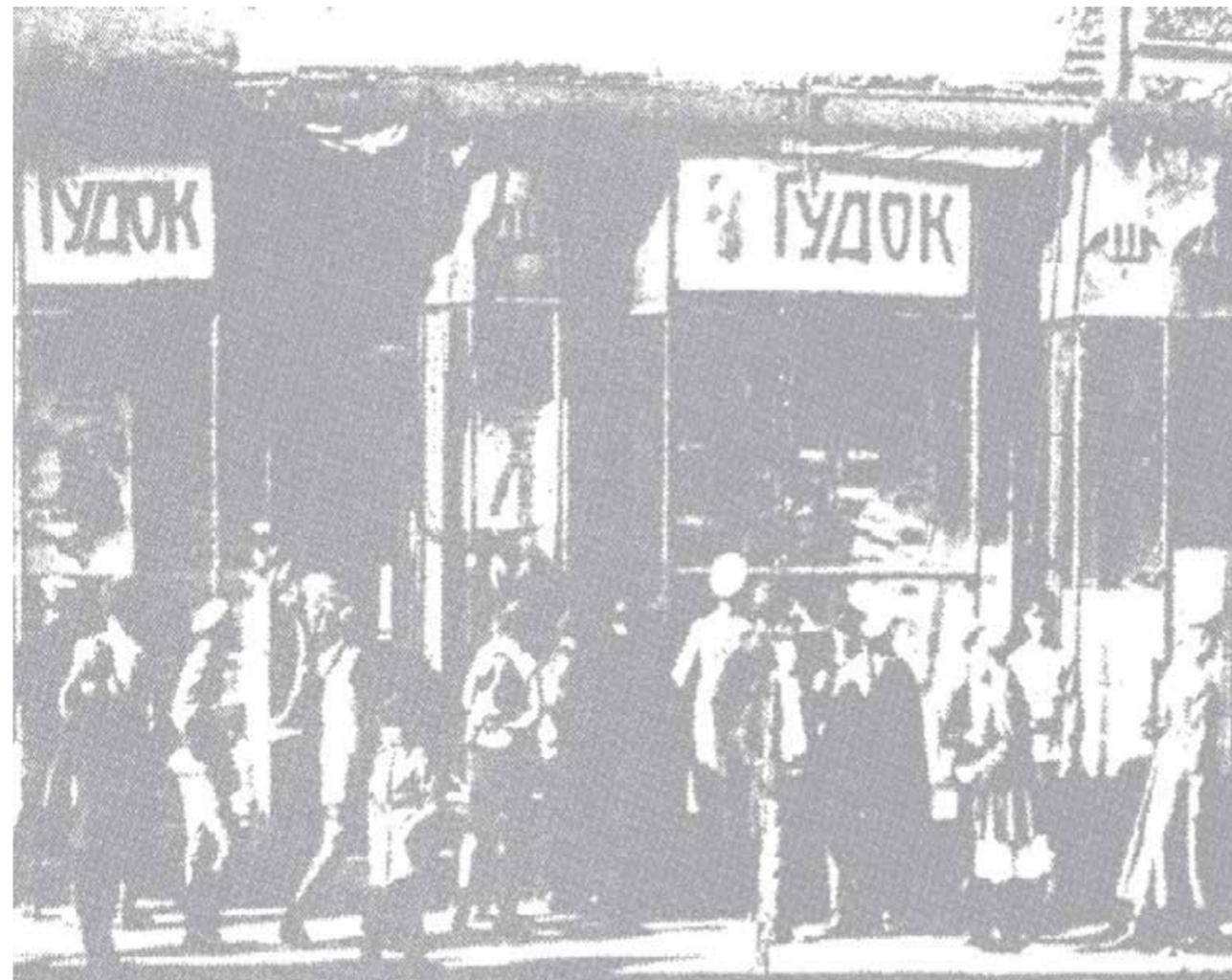
» Упомянув теорию эволюции, мы в первую очередь вспоминаем Чарльза Дарвина, но, оказывается, она применима не только в биологической науке. Это более общий, философский взгляд на процессы развития всего, в том числе создаваемого человеческим сообществом: культуры, экономики, технологии, образования, власти и даже морали. Мэтт Ридли (популярный английский биолог и журналист), признавая, что человек как биологическое существо является результатом эволюции форм жизни, задаётся вопросом: «Люди – жертвы или виновники эволюции?» То есть применим ли принцип эволюционного развития в деятельности собственно человека и человеческих сообществ. Например, в отношении экономического развития автор пишет, что существует множество теорий, объясняющих процесс быстрого роста благосостояния в разных странах. Но ни одна из них не может объяснить универсальность этого процесса. Однако все сходятся в одном: никто этого процесса не планировал. Интересен разбор эволюции в сфере образования. Ридли пишет, что правильно организованное обучение представляет собой развивающийся, эволюционный процесс стимуляции обучения людей во всём мире. По представленным в книге примерам мы можем наблюдать, что и Корпоративный университет РЖД эволюционирует в соответствии с внутренним развитием холдинга и внешними тенденциями, впитываемыми в рамках взаимодействия с профессиональным сообществом.

Даже в сфере морали автор приходит к выводу, что «мораль мало связана с обучением и апелляциями к разуму, а эволюционирует в голове каждого человека в процессе взаимного обмена между подрастающим человеком и обществом». Если вы хотели бы попробовать применить это мировоззрение в своей жизни, на практике, то стоит прочитать эту книгу, очень рекомендую.

Надежда Михайлова,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
НАЧАЛЬНИКА
ДЕПАРТАМЕНТА
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
КОНЬЮНКТУРЫ И
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ ОАО «РЖД»,
ЧЛЕН НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО
СОВЕТА
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД



Личный архив



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