

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 07 (57) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



78%

руководителей
российских компаний
считают,
что дистанционная
работа сохранится

Домашняя работа

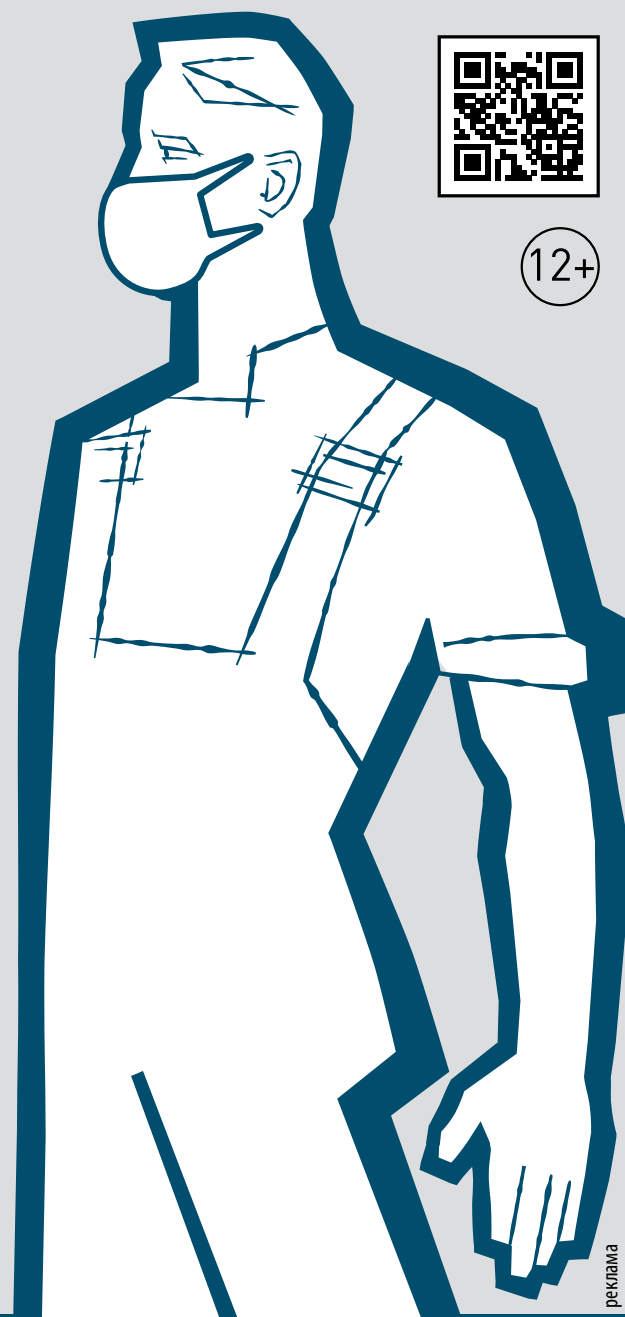
КАК ИЗМЕНИТСЯ ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ

СТР. 6

IX ЕЖЕГОДНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРС ДОСКА ПОЧЁТА 2020 МЫ ИЩЕМ ГЕРОЕВ

**И ВЫ МОЖЕТЕ
В ЭТОМ
ПОМОЧЬ**

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



12+

Отправить информацию о герое:
DOSKAPOCHETA@GUDOK.RU

8 (495) 983-08-18

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

От редакции



Преодолевающая трудности

Общество и экономика начали восстанавливаться после кризиса, вызванного COVID-19: постепенно открываются границы, сотрудники возвращаются в офисы, а поезда – на маршруты. «Мы соскучились по пассажирам, апрель и май были очень тяжёлыми: пассажиропоток снизился в среднем на 70%, больше всего по дальнему следованию. И здесь, спасибо большое, правительство очень быстро отработывало все наши запросы. Мы попали в перечень системообразующих, нас поддержали как особо пострадавших – это пригородные компании, это компании-операторы. На сегодняшний момент мы восстановились по пригороду до 65%, по дальнему следованию – по-

рядка 50%. Соответственно, мы поддержали экономику скидками. Более 70 решений по снижению тарифов было принято», – сказал генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров на встрече с главой правительства Михаилом Мишустиним в канун Дня железнодорожника. Важно понимать, что фаза восстановления – это ещё не конец кризиса. Минздрав России и Роспотребнадзор не исключают второй волны новой коронавирусной инфекции, к приходу которой должны быть готовы как власти, так и общество и компании. Для защиты прав граждан, работающих в режиме удалённого доступа, законодатели разработали законопроект «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной

и удалённой работы». Закон, как ожидается, вступит в силу в январе 2021 года. Психологи и коучи предлагают свой набор средств для выживания в посткоронавирусном мире: люди должны научиться справляться со стрессом; постоянно получать знания и развивать компетенции, без которых в эпоху цифровизации нельзя быть конкурентоспособным на рынке труда. Соответственно, компании должны искать эффективные способы преодоления кризиса. Так, в марте ОАО «РЖД» выпустило «зелёные» облигации по уникальной ставке 0,84%. «Мы выпустили из 370 млрд первые 30 млрд, заявок было в два с лишним раза больше», – сказал Олег Белозёров. По его словам, программа года будет выполнена.

Содержание
номера»



123RF/LEGION-MEDIA

Оперативка»
4-5 Отраслевые новости
Тема номера»
Удалённый доступ
6-15 Домашняя работа
Как изменится правовое регулирование удалённой работы
16-19 Не откладывать в долгий ящик
Как выполнять все дела в срок и побороть прокрастинацию
20-23 Здоровые эмоции
Избавившись от стресса и тревоги, руководитель повысит эффективность работы команды

Рынок труда»
24-27 Время HR-перемен
Как изменится спрос на профессии в постпандемийных реалиях
28-31 Непрерывное обучение
Без каких качеств и умений придётся трудно в новых условиях труда

Образование»
32-35 Digital для ума
Чем онлайн-обучение отличается от дистанционной учёбы
36-37 Цифровой уклад
Развитие транспортной отрасли невозможно без интеллектуализации и информатизации всех процессов

Персонал»
38-41 Переоценка ценностей
Грейдинг позволяет создать объективную систему оплаты труда
42-45 Примерное поведение
Как пандемия изменила правила делового общения

Инфраструктура»
46-47 Железные дороги мегаполиса
Реализация транспортных проектов позволяет городу развиваться

Революция 4.0»
48-55 Практика решает всё
Контракт жизненного цикла высокотехнологичной продукции в контексте опыта его практического воплощения

Наука»
56-59 Контейнеры в пути
Возобновление перевозок контейнеров в полувагонах повлияет на всех участников транспортного рынка

История»
60-63 Драйверы экономики
В 1880 году была создана комиссия для обследования железных дорог Российской империи

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
Бильд-редактор Е.Н. Малышева
Предпечатная подготовка, вёрстка
Т.В. Мациевская
Цветокоррекция М.Ю. Саянов
Корректурa
Заведующая отделом О.В. Подколзина
Над номером работали:
Мария Абдримова, Юлия Антич, Анастасия Дорожкина, Виктория Гаджиева, Владимир Максаков, Виталий Маслюк, Дарья Чикиркина
Фото на обложке:
123RF/LEGION-MEDIA
Информация о стратегическом партнёре – НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса «Доска почёта» размещается на правах рекламы.
Отдел распространения:
(499) 262-89-69, (495) 624-52-37 (факс)
Учредитель и издатель:
АО «Издательский дом «Гудок»
Адрес учредителя, издателя и редакции:
105066, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, факс: (495) 624-72-61,
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU
Переписка материалов без согласия
АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.
Подписано по графику: 25.08.2020.
Подписано фактически: 25.08.2020.
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



ТАТЬЯНА ШЕВРАЧЕНКО/ИД «Гудок»

Преференции для Дальнего Востока

Заседание Правительственной комиссии по социально-экономическому развитию Дальнего Востока прошло 18 августа в Благовещенске под председательством премьер-министра Михаила Мишустина. В заседании принял участие генеральный директор – председатель правления ОАО «Российские железные дороги» Олег Белозёров.

Государство оказывает инфраструктурную поддержку предприятиям Дальнего Востока, в том числе в части развития железнодорожной сети, напомнил в ходе заседания министр по развитию Дальнего Востока и Арктики Александр Козлов. «На Дальнем Востоке выстроена уникальная система преференций», – рассказал он. По его словам, инфраструктурная поддержка выражается в оказании господдержки в создании объектов энергетики, железнодорожной инфраструктуры, наружного газопровода и крупных автомобильных дорог. «То есть инвесторы вкладывают деньги в стройку предприятия, создают рабочие места, а мы как государство даём

субсидию на строительство дорогой инфраструктуры, которое они сами иногда не потянут. Размер субсидий не превышает сметной стоимости объекта, а мультипликатор инвестиционного проекта должен составлять 1 к 10», – сказал министр.

На сегодняшний день 14 компаний получили поддержку, они вложили в проекты 265 млрд руб., создали почти 11 тыс. рабочих мест. При этом государство в инфраструктуру вложило 26 млрд руб. Например, угольный ГОК «Инаглинский» в Якутии обеспечил стабильную жизнедеятельность моногорода Нерюнгри. Животноводческий комплекс на Камчатке обеспечил край мясной продукцией. «С каждым годом реализуется всё большее число проектов, которым нужна инфраструктура. Но наша госпрограмма не сможет охватить всех. Мы предлагаем внедрить механизм вычета из будущих налоговых платежей нового предприятия затрат, которые инвестор понёс на создание внешней инфраструктуры», – сказал Александр Козлов.

Восточный вектор

В январе – июле 2020 года в направлении Восточной Сибири и Дальнего Востока по БАМу и Транссибу перевезено 85,6 млн тонн экспортных грузов, что на 6,4% больше, чем за аналогичный период прошлого года (+41% к январю – июлю 2012 года, до начала реализации первого этапа модернизации железных дорог Восточного полигона). Основная часть экспортных перевозок в данном направлении приходится на каменный уголь и руды – 61,9 млн тонн. Это на 7,4% больше, чем за аналогичный период прошлого года. В январе – июле 2020 года по БАМу и Транссибу перевезено 339,5 тыс. контейнеров ДФЭ с экспортными грузами, что на 35% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Рост объёмов перевозок обеспечивается благодаря проведению масштабных работ по развитию инфраструктуры, а также техническим и технологическим мерам, в том числе обновлению парка локомотивов, увеличению массы и длины поездов, оптимизации и уплотнению графика движения. До конца года планируется завершить строительство сплошных вторых главных путей на 21 участке, двухпутных вставок на 16 участках, 17 разъездов, реконструкцию 37 станций, 4 тяговых подстанций, 9 объектов земляного полотна, 37 мостов и водопропускных труб. В инвестпрограмме ОАО «РЖД» на реализацию проекта в 2020 году предусмотрено 85,5 млрд руб.



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Поздравляю вас с Днём железнодорожника! Этот праздник объединяет огромное количество людей в нашей стране – представителей самых разных специальностей и сфер деятельности. Тех, кто своим ежедневным трудом обеспечивает стабильное, бесперебойное функционирование всех звеньев отечественного железнодорожного комплекса и приумножает замечательные профессиональные традиции. Отмечу, что сегодня во многом благодаря вашей компетентности и ответственному отношению к делу даже в условиях сложной эпидемиологической ситуации железнодорожная отрасль демонстрирует хорошие показатели. Идёт масштабная модернизация существующих объектов, в числе которых комплексное развитие БАМа и Транссиба, участка Междуреченск – Тайшет. Обустраиваются подходы к портам Северо-Западного и Азово-Черноморского бассейнов. Быстрыми темпами возводится столичный Центральный транспортный узел, обновляются локомотивный парк и подвижной состав, вводятся в эксплуатацию современные высокоскоростные поезда. Знаю, что многие из вас встречают свой профессиональный праздник на рабочих местах, вносят личный вклад в укрепление мощного потенциала железнодорожного транспорта, который связывает российские города и регионы, играет значимую роль в социально-экономическом развитии страны. Уверен, что вы и впредь будете успешно решать поставленные задачи на благо России и её граждан. Желаю вам здоровья и всего наилучшего.

Владимир Путин,
президент РФ
2 августа 2020 года

Следить за грузом

ОАО «РЖД» и ООО «Центр развития цифровых платформ» (оператор пломбирования грузов) договорились о совместной работе по развитию системы отслеживания перевозок товаров и применению электронных навигационных пломб. Цифровизация всех процессов и применение электронных навигационных пломб даст возможность ускорить оформление перевозок товаров, оптимизировать таможенные процедуры без снижения их эффективности, минимизировать временные и финансовые затраты грузоотправителей.

Мониторинг перевозимых через страну санкционных товаров будет осуществляться с помощью системы отслеживания перевозок. Она обеспечит сбор, обработку, хранение и передачу

в автоматическом режиме данных о местоположении и сохранности грузов контрольно-надзорным органам. Грузоотправитель будет также обладать детальной информацией о местоположении груза. Электронная пломба обеспечит более высокую сохранность груза: она будет сигнализировать о постороннем вмешательстве, что позволит оперативно принять меры по предотвращению хищения или нарушения целостности отправления.

Система отслеживания грузов при помощи навигационных пломб – это масштабный проект, который разрабатывается при участии ФТС России, Минтранса России, Ространснадзора, Минфина, Минэкономразвития, Минсельхоза и ОАО «РЖД».

Мультимодальные перевозки стали удобнее



ТАТЬЯНА ШЕВРАЧЕНКО/ИД «Гудок»

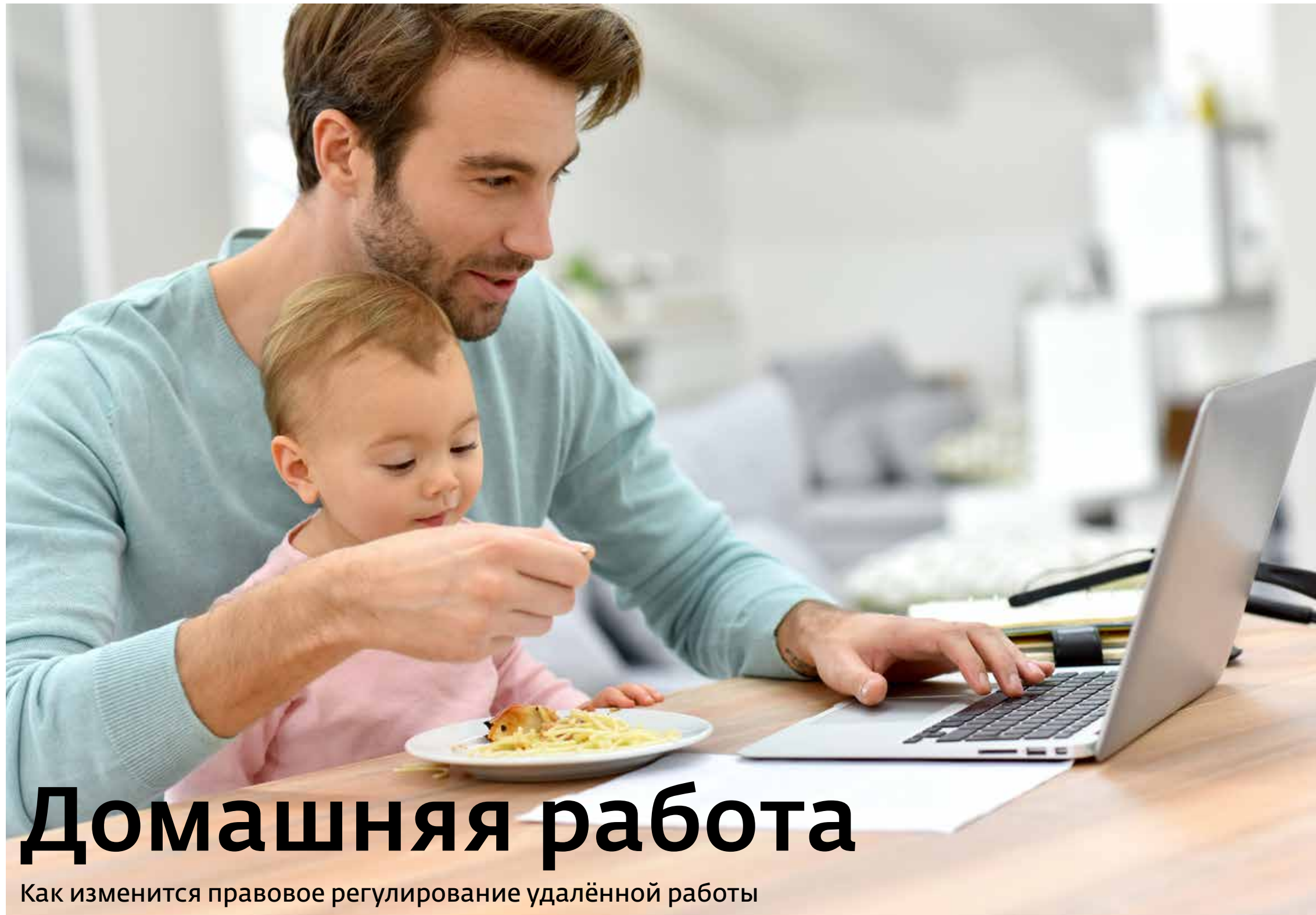
Для клиентов ОАО «РЖД» на Дальнем Востоке запущена новая услуга по выдаче сертификата VGM (Verified Gross Mass) – документа, удостоверяющего проверенную массу брутто и необходимого для погрузки контейнера на судно при отправке его морским путём. При организации мультимодальной отправки груза клиент может получить данную услугу на грузовом дворе железной дороги. Для запуска нового сервиса места погрузки оснащаются специализированными автомобильными весами. В настоящее время взвешивание и выдача сертификата VGM проводятся на двух станциях Дальневосточной железной дороги – Хабаровск-2 и Первая Речка (Владивосток). Сертификаты VGM уже получила первая партия контейнеров, отправленная компанией «РЖД Логистика» в Таиланд и Южную Корею.

Тема номера

Удалённый доступ»



123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

Домашняя работа

Как изменится правовое регулирование удалённой работы

В июле Госдума в первом чтении одобрила законопроект «О внесении изменений в ТК РФ в части регулирования дистанционной и удалённой работы». Ожидается, что документ пройдёт все инстанции до конца года, чтобы изменения вступили в силу уже с 1 января 2021 года.

Массовый переход на удалённый режим работы во время пандемии COVID-19 выявил противоречия между реальными процессами в сфере труда и российским трудовым правом. Как показала практика, многие положения Трудового кодекса РФ, регулирующие дистанционный труд,

ности работодателей и работников. Самая большая проблема действующих положений, как признали работодатели поправки, – недостаточная гибкость и ограниченные возможности применения информационно-коммуникационных технологий в трудовых отношениях.

«Несмотря на то что Трудовой кодекс и ранее содержал положения о дистанционной работе, на практике данный вид трудовых отношений встречался очень редко (по данным Росстата, в 2019 году из 67,1 млн занятых лишь 30 тыс. человек работали на основе трудового договора о выполнении работы на дому с использованием сети Интернет. – *Ред.*). А до момента введения карантинных мер трудовое право вообще не предусма-

Российское трудовое законодательство оказалось не готовым к массовому переводу работников на удалённый режим работы на время пандемии

устарели, сложны в применении и не позволяют использовать все возможности дистанционного формата. Эта ситуация подтолкнула представителей органов власти пересмотреть нормы об «удалёнке». «Пульт управления» узнал, как изменятся правила игры для тех, кто трудится удалённо, и что думают представители бизнеса о поправках в Трудовой кодекс.

Три формата «удалёнки»
Законопроект об удалённой работе, подготовленный группой депутатов и сенаторов во главе с председателем Госдумы Вячеславом Володиным и председателем Совета Федерации Валентиной Матвиенко, по задумке его авторов, должен отменить избыточное регулирование в этой области и закрепить новые права и обязан-

тривало временного дистанционного режима работы», – заметила адвокат адвокатского бюро СТЛ Надежда Петриди.

Российское трудовое законодательство оказалось не готовым к массовому переводу работников на удалённый режим работы на время пандемии. Действующий ТК РФ предусматривает возможность заключения либо традиционного трудового договора (статья 57 ТК РФ), либо трудового договора о дистанционной работе, не подразумевающего нахождение рабочего места в офисе (глава 49.1 ТК РФ). Статьи 72.1 и 72.2 ТК РФ регулируют только вопросы временного перевода и в таких случаях, под которые ситуации эпидемии не попадают, говорится в пояснительной записке к законопроекту.

Тема номера

Удалённый доступ»



В связи с этим работодатели, как отметила Надежда Петриди, оказались в правовом вакууме с момента введения ограничительных мер: как оформить перевод работника на «удалёнку», каким образом определить рабочее время и как его оплачивать? В итоге работодатели действовали во многом по своему усмотрению. Для уведомления работника, к примеру, использовались электронные письма и устные сообщения, приказы руководства компаний, реже – ознакомление с приказом о новом режиме работы и крайне редко рекомендованный большинством юристов по трудовому праву способ – дополнительное соглашение к трудовому договору, устанавливающее режим удалённой работы и местонахождение уда-

лённого рабочего места. «Но даже такое дополнительное соглашение оказалось невозможно заключить в электронном виде, поскольку это также не урегулировано законодательством», – отмечается в пояснительной записке.

В обновлённый Трудовой кодекс депутаты предлагают включить три формата удалённой работы: постоянная дистанционная работа, временная дистанционная работа и комбинированная работа, когда сотрудник может попеременно работать то в офисе, то за его преде-

лами. «Более 78% руководителей российских компаний считают, что новые форматы работы, появившиеся за время пандемии, останутся в трудовых отношениях надолго. Однако

большинство работодателей и сотрудников не понимают разницы между дистанционной занятостью, комбинированной и временной «удалёнкой». Поэтому дополнительное правовое регулирование дистанционного трудоустройства поможет быстрее организовать максимально эффективный рабочий процесс без фактического пребывания в офисах», – полагает HR-директор сети автосалонов Fresh Auto Евгений Кувшинов.

В поправках обговаривается, в каких случаях работодатели могут использовать режим временной «удалёнки» – введение такого формата допускается по соглашению сторон, при производственной необходимости или из-за обстоятельств непредвиденного характера, например природных или техноген-

ных катастроф, производственных аварий, эпидемий. Предполагается, что режим временной работы будет вводиться на основании трудового договора или дополнительного соглашения к нему. При этом должен устанавливаться график удалённой работы (количество и периодичность рабочих дней и часов в таком режиме), способы обмена информацией между работниками о производственных заданиях и их выполнении. Также нужно будет договориться об использовании ресурсов организации, например о возможности для удалённых сотрудников получать компенсацию расходов за электроэнергию. «Из нововведений для сотрудников на «удалёнке» я бы отметил опцию получения возмещения за используемую электроэнергию, программное обеспечение и «другие расходы». В другие расходы, судя по всему, можно будет записать в том числе амортизацию имеющегося IT-оборудования – смартфона, компьютера, принтера. Опыт, когда работодателей обязывали компенсировать сотрудникам часть накладных расходов на «удалёнке», был в Швейцарии. Если законопроект примут, аналогичный подход может стать частью трудовых взаимоотношений в нашей стране», – отмечает исполнительный директор компании «Стахановец» Никита Rogozin.

Законопроект предусматривает ещё одно важное уточнение: в случае непредвиденных обстоятельств, той же пандемии, предусмотрен упрощённый порядок введения режима временной «удалёнки». В этом случае не потребуются заключать дополнительные соглашения к трудовым договорам, достаточно издать локальный нормативный акт и утвердить порядок организации работы о таком режиме. Таким образом, работодателям не понадобится искать обоснования для изменения условий трудового договора, а эта процедура достаточно громоздкая и длительная по времени.

«Безусловно, в условиях пандемии это актуальное нововведение. Однако было бы полезно указать, что конкретно подразумевается под упрощённым порядком, кроме издания локального нормативного акта. Например, надо ли уведомлять работников заранее в случае ЧС, и если надо, то предусмотреть сокращённые сроки уведомления. Поэтому наилучшим вариантом мы видели бы следующее решение: указать в данной статье, что у работодателя должен быть такой локальный нормативный акт на постоянной основе, а не издаваемый непосредственно во время ЧС. При наличии такого документа работодатель сможет с ним знакомить при приёме на работу и не понадобится искать варианты ознакомления

«Компания учитывает опыт удалённой работы, а также необходимость обеспечения безопасной работы в офисе с учётом социального дистанцирования, поэтому абсолютный возврат в ситуацию до января сложно представить. В связи с этим задача – найти наиболее эффективный для работы формат, как, например, сочетание удалённой и офисной работы», – отметили в пресс-службе СИБУРа.

Защитить права работников
Авторы поправок также предлагают пересмотреть и упростить оформление на дистанционную работу и взаимодействие удалённого сотрудника с работодателем. Как замечает старший управляющий партнёр

Предложенный законопроект имеет более гибкий подход к использованию удалённого режима работы и ликвидирует сложности в применении текущей редакции ТК

с ним сотрудников, например, когда форс-мажорные обстоятельства уже наступили», – прокомментировали «Пульту управления» в пресс-службе компании «СИБУР».

В период пандемии СИБУР перевёл на дистанционный режим работы с сохранением всех бизнес-процессов более 6 тыс. офисных сотрудников. Переход на дистанционную работу оформлялся в рамках действующего трудового законодательства с подписанием дополнительных соглашений на бумажных носителях. Для перехода на удалённую работу компания закупила 1200 дополнительных ноутбуков, а также оперативно организовала удалённые стационарные рабочие места. Для тех, кто не смог получить ноутбук в офисе, была организована бесконтактная доставка.

юридической компании PG Partners Пётр Гусятников, «удалёнщик» больше не должен будет указывать в договоре адрес своего рабочего места: предполагается, что он может работать где угодно, лишь бы был Интернет и результат. Ещё одно изменение касается порядка заверения документов. «Сейчас договор для «удалёнщика» должен быть либо заверен электронной цифровой подписью, либо документы пересылаются по почте на подпись для обеих сторон. Это не всегда удобно. В законопроекте этот режим упрощён. Обмениваться электронными документами можно будет любым способом. При этом электронная цифровая подпись теперь не нужна, главное – доказать, что документ отправил именно тот сотрудник,

Тема номера

Удалённый доступ»



123RF/LEGION-MEDIA

которого вы нанимаете», – отмечает Пётр Гусятников.

Это важное дополнение, отмечают в СИБУРе, так как ранее было предусмотрено взаимодействие исключительно с применением усиленной квалифицированной подписи (УКЭП), что накладывало определённые ограничения с учётом сложности получения, а также её большой стоимости.

Одна из самых нашумевших поправок – право удалённого работника на неприкосновенность времени отдыха после окончания рабочего дня. Как показали многочисленные исследования, в том числе международные, после перехода на дистанционный формат сотрудники стали работать дольше обычного,

причём без чётко зафиксированного графика.

Аналитики некоммерческой организации NBER в США проанализировали продолжительность рабочего дня удалённых работников 20 тыс. компаний в 16 городах США, Европы и Израиля и зафиксировали, что он увеличился в среднем на 48,5 минуты. В поправках к ТК РФ особо обговаривается, что сотрудники не обязаны находиться круглосуточно на связи с работодателем и могут не отвечать на письма и звонки во внеурочное время. Побеспокоить работника во внеурочное время без его на то согласия допускается только в экстренных случаях, например для предотвращения катастрофы или аварии. При этом это время долж-

но оплачиваться как сверхурочная работа.

«Вероятно, разработчики законопроекта учли специфический опыт «удалёнщиков», которые жаловались на размывание рабочего дня. Если рабочий день длится с 9.00 до 18.00, то электронное письмо работодателя сотруднику, отправленное в 18.30 с просьбой отреагировать на содержащуюся в сообщении задачу немедленно, уже является поводом говорить о сверхурочной работе, которая и оплачивается по другому прайсу. Это будет дисциплинировать работодателей и тем самым снизит прессинг на «удалёнщиков», – замечает Никита Rogozin.

В то же время, по мнению Петра Гусятникова, норме о разграничении

рабочего и нерабочего времени недостаёт конкретики. «Было бы логично и понятно, если бы в законопроекте, так же как для офисных сотрудников, было указана общая продолжительность рабочего дня, перерывы на обед и тому подобное», – считает эксперт.

Уволить дистанционных сотрудников станет сложнее. Согласно действующим нормам Трудового кодекса, расторжение трудового договора о дистанционной работе по инициативе работодателя возможно в случаях, предусмотренным трудовым договором. Пользуясь этой оговоркой, организации включают в соглашение такие основания для его расторжения, как отсутствие достаточного объёма работы, производственная необходимость или нецелесообразность дальнейшего сотрудничества, неэффективность работы, изменение стратегии развития, решение генерального директора.

В случае принятия текущей версии законопроекта увольнять удалённых сотрудников будут так же, как и офисных.

«Офисного сотрудника уволить без его желания очень и очень сложно. Для этого у работника должны быть прогулы, дисциплинарные взыскания либо его квалификация не соответствует занимаемой должности, только вот такое решение может вынести лишь специальная аттестационная комиссия. Разорвать же отношения с «удалёнщиком» не составляет труда, грубо говоря, для этого достаточно нежелания работодателя продолжать сотрудничество. Депутаты предлагают устранить эту несправедливость. Это особенно актуально в свете того, что не все компании планируют в полном составе вернуться в офисы. Многие работодатели планируют оставить часть сотрудников на удалённом доступе на постоянной основе», – подчёркивает Пётр Гусятников.

Перспективы «удалёнки»

Мало кто из экспертов сегодня сомневается, что удалённая работа в

России будет развиваться. Как замечает Александр Чилингорян, международный эксперт в области продаж и маркетинга в Восточной Европе, этому будет способствовать несколько причин: улучшение каналов коммуникации; существенная экономия затрат, например на аренду офисных помещений; повышение мотивации сотрудников, которые могут лучше поддерживать баланс личной/служебной занятости. По его словам, и у сотрудников, и у работодателей произошло переосмысление сути работы.

«В своей недавней статье для PricewaterhouseCoopers американский обозреватель Джош Левс чётко сформулировал мысль: «Work is something you achieve, not somewhere you go» («Работа – это достижения, а не

у кого максимально прозрачные и измеримые показатели эффективности. Традиционно это маркетологи, пиарщики, айтишники, дизайнеры, аналитики, журналисты, контентщики и SMM-менеджеры, бухгалтеры, но после весны 2020 года удалённо работать может любой специалист. Хотя есть несколько оговорок: иногда в офисе желательно находиться начинающим специалистам и тем, кто только вышел на эту работу, поскольку дома трудно набираться опыта у коллег, а также проникаться корпоративными ценностями. Кроме того, полностью работу в офисе не могут заменить те, чья деятельность связана с постоянными встречами, организацией мероприятий, обучением и адаптацией сотрудников. «Компа-

В период пандемии в ОАО «РЖД» на дистанционную работу перешли почти 115 тыс. человек – это в основном офисные работники

место, куда приезжают)», – замечает Александр Чилингорян.

Отныне и навсегда удалённая работа вошла в организации и жизни, уверена старший консультант HR, Legal, Office Support международной рекрутинговой компании Nays Екатерина Котова. «И сотрудники, и сами работодатели поняли её преимущества и даже выгоду для себя и своих компаний. Например, руководители увидели, что удалённая или частично удалённая работа помогает им экономить. Можно не использовать большой офис, сократить рабочие места в помещении. В условиях кризиса это помогает сохранить главное – зарплаты и сотрудников», – считает она.

По её мнению, удалённая работа удобна сотрудникам, которым просто отчитаться за выполненную работу,

которые принимают решение перейти на удалённую работу, таких сотрудников оставляют с доступом в офис, хотя бы несколько раз в неделю», – говорит она.

Переход на удалённую работу, как замечает Екатерина Котова, – это большой комплекс мероприятий, которые нужно провести любому работодателю.

«То, что мы все были вынуждены за несколько дней начать трудиться удалённо дома, – это форс-мажор. Теперь, если переводить сотрудников на другую форму работы, – это системность и продуманность. Именно поэтому законопроект должен быть максимально детализирован, чтобы обезопасить и сотрудника, и работодателя, дать им необходимые гарантии», – говорит она.

Тема номера

Удалённый доступ»



Представители бизнес-сообщества, в том числе подразделений ОАО «РЖД», поделились мнениями о перспективах удалённой работы и поправках в Трудовой кодекс РФ.



Андрей Тихомиров, первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»: — Сложившаяся макроэкономическая ситуация, а также последствия чрезвычайных обстоятельств, связанных с пандемией COVID-19, отразились на всех сферах деятельности, в том числе на деятельности ОАО «РЖД».

В период пандемии в ОАО «РЖД» на дистанционную работу перешли почти 115 тыс. человек — это в основном офисные работники. Это позволило сократить физические контакты работников между собой и в процессе следования на рабочее место, т.е. максимально обеспечить социальную дистанцию. Для этого были реализованы сложные мероприятия, требующие усилий квалифицированных специалистов, ресурсов компании, высочайшей дисциплины и понимания ситуации со стороны работников. В кратчайшие сроки были решены задачи по обеспечению техникой, связью, соблюдены условия информационной безопасности. Выстроены коммуникации, обеспечивающие мониторинг, контроль сотрудников, использующих удалённые рабочие места, с точки зрения исполнительского и технологического контроля.

Все работники были официально оформлены на режим удалённой работы. Ранее, в 2018 году, в компании были разработаны «Рекомендации по применению режима гибкого рабочего времени и дистанционной работы», где мы постарались раскрыть основные вопросы организации и оформления. Своевременность наших рекомендаций и правильность отражённых в них принципов доказала сама жизнь. Соответствующие поправки о дистанционном режиме работы внесены и в трудовой договор. Оплата труда производилась в полном объёме, с учётом всех особенностей и компенсаций, предусмотренных системой оплаты труда, установленной в компании. Были выпущены «Типовые требования по охране труда на рабочих местах работников ОАО «РЖД», занятых на дистанционной работе». В целях повышения безопасности разработаны рекомендации по организации рабочей

зоны, расположению персонального компьютера и его безопасной эксплуатации, а также требования электро- и пожарной безопасности. Сегодня вопросы применения дистанционной работы регламентируются главой 49.1 Трудового кодекса РФ «Особенности регулирования труда дистанционных работников». Она включает в себя пять статей, с 312.1 по 312.5, и регулирует особенности заключения и изменения условий трудового договора о дистанционной работе, прекращения трудового договора, особенности режима рабочего времени и времени отдыха, особенности охраны труда и другие вопросы. Однако практика применения дистанционной работы показала необходимость совершенствования законодательства. Думаю, что законопроект о дистанционной работе будет весьма полезен. Ведь в законодательстве не отражён вопрос применения комбинированного (или смешанного) варианта дистанционной работы, то есть чередования дистанционной работы и работы на рабочем месте. Подобная практика весьма востребована, поэтому ждём данный законопроект и считаем его своевременным. Пандемия закончится, и надо понимать, что в дальнейшем дистанционная работа может быть экономически оправдана. Решение о применении формата удалённой работы должно приниматься исходя из оценки рисков и характера выполняемых функций, технической оснащённости и экономической целесообразности. Сегодня успешность многих компа-

ний определяется в первую очередь готовностью к изменениям. Тот, кто использует новые решения, вырывается вперёд, получая дополнительное конкурентное преимущество.



Юлия Баранова, заместитель директора Центра корпоративного учёта и отчётности «Желдоручёт»: — Предложенный к рассмотрению законопроект имеет более гибкий подход к использованию данного режима работы и ликвидирует сложности в применении, которые присутствуют в текущей редакции ТК РФ. Во-первых, появилась возможность использования данного режима в зависимости от обстоятельств, будь то производственная необходимость, обоюдное согласие сторон трудовых правоотношений или постоянное использование данного режима. Во-вторых, комбинированный вид дистанционной (удалённой) работы позволит работодателю расширить категорию должностей, которые могут его использовать. Например, у некоторых бухгалтерских работников есть периоды пиковой загруженности — время закрытия отчётности, когда наличие их на стационарных местах обязательно и необходимо,

а есть периоды, когда отсутствие на стационарном рабочем месте бухгалтера не критично. Кроме того, снимается обязанность использования усиленной квалифицированной электронной подписи, предлагается использовать любые способы, позволяющие достоверно определить лицо, отправившее сообщение. Также определена необходимость конкретизации всех взаимоотношений в данном режиме посредством издания соответствующего локального нормативного акта. Права работника в части охраны его времени отдыха конкретизированы. По сути, данный законопроект отвечает законам времени, адаптирован под развивающийся электронный документооборот, даёт обоюдную равноправную возможность как работодателю, так и работнику применять данный режим в зависимости от желания и необходимости двух сторон.



Марина Шашлова, начальник отдела по формированию организационной структуры, оплате и мотивации труда Центра фирменного обслуживания ОАО «РЖД»:

— Хотелось бы отметить важность данного законопроекта. Теперь в законе будут официально утверждены три возможных варианта рабочего времени: дистанционная (удалённая) работа, временная дистанционная работа, комбинированный вариант дистанционной работы. Это добавляет гибкости в вопросах регулирования рабочего времени, а также позволяет устанавливать и выбирать наиболее удобный вариант организации рабочего времени в рамках дистанционной работы.

В законе будут утверждены варианты рабочего времени: удалённая работа, временная дистанционная работа, комбинированный вариант дистанционной работы

Становятся более прозрачными и понятными условия комбинированной дистанционной работы, такая норма снимет вопросы правомерности занятости по определённому графику, когда сотрудник часть дней трудится на территории работодателя, а часть дней — из дома. В законопроекте предлагается чётко прописывать рабочее время согласно ПВТР (правилам внутреннего трудового распорядка. — Ред.) либо индивидуально в трудовом договоре. Привлечение же к выполнению трудовой функции вне времени,

установленного порядком взаимодействия, оплачивается как сверхурочная работа. Данное уточнение, с одной стороны, более чётко регулирует вопросы рабочего времени и времени отдыха, с другой — ограничивает возможности при организации деятельности работников творческих специальностей там, где работник более эффективно самостоятельно выстраивает своё рабочее время и предоставляет работодателю результат работы. Также остаётся нечётко урегулированным вопрос о на-

числении компенсационных выплат (северных надбавок, зональных надбавок). Работник может работать из любой точки мира, необязательно по месту своего проживания или адресу места регистрации компании. Установление выплат по месту регистрации работодателя ограничит возможности по привлечению работников из разных регионов. Возможно, требуется установление особого порядка установления компенсационных выплат для дистанционных сотрудников. Неоднозначный вопрос, как такие выплаты учитывать.

Тема номера

Удалённый доступ»



Личный архив

Сергей Никулин, начальник службы организации и оплаты труда Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД»:

— Пандемия коронавируса внесла значительные корректировки в нашу работу. До пандемии мы крайне осторожно подходили к организации дистанционной работы, видели ряд проблем и препятствий — как показало время, незначительных или легко преодолимых. В марте текущего года суровая действительность заставила нас в кратчайшие сроки обеспечить техническую возможность защищённого подключения и передачи данных между фактически и удалёнными рабочими местами, принятие руководителями и специалистами нового формата работы с сохранением эффективности и управляемости процессами. Большая часть административного персонала была оперативно переведена на режим дистанционной работы, порядок организации которой был утверждён и успешно применён во всех подразделениях Центральной дирекции инфраструктуры. Важно отметить, что в этот сложный период многие решения как на уровне государства, так и в компании принимались в максимально быстрые сроки,



123RF/LEGION-MEDIA

исходя в первую очередь из эффективности этих решений для обеспечения здоровья и безопасности работников. После начала поэтапного снятия ограничений и постепенного возврата работников на стационарные рабочие места в филиале получила распространение практика комбинированного подхода с чередованием дистанционной работы и работы в офисе. По отзывам участников, такой формат является наиболее эффективным для обеспечения здоровья работников. В этих условиях крайне актуальным является предложение депутатами Государственной думы РФ проекта федерального закона о внесении изменений в Трудовой кодекс в части регулирования удалённой и дистанционной работы. Данный документ вводит определения основных ключевых понятий, применяемых в дистанционной работе, определяет порядок оформления отношений с ра-

ботниками в новых условиях, исключает риски ухудшения условий или оплаты труда работников в дистанционном режиме. В общем, переводит дистанционный труд из серой зоны трудового законодательства в официально регулируемые и, что немало важно, защищённые законом отношения сторон трудового договора. Считаем предложенный проект федерального закона своевременным и актуальным нововведением в трудовое законодательство.



Личный архив

Алексей Чунтомов, директор по HR Rail Cargo Logistics-RUS: — Режим удалённой работы в российском офисе Rail

Cargo показал, что мы можем комфортно и эффективно взаимодействовать между собой и с клиентами вне офиса. Конечно, важную роль здесь сыграла диджитализация — все процессы, и прежде всего электронный документооборот, у нас уже были выстроены, поэтому придумывать что-то новое не пришлось. Совещания, встречи, собрания — всё перешло в онлайн, и качество не пострадало. И мы понимаем, что физической необходимости присутствия людей в офисе нет. До ноября мы работаем из дома, изредка приезжая в офис по необходимости. Наши коллеги из Австрии тоже придерживаются удалённого формата работы — сейчас у них началась вторая волна коронавируса, поэтому важно заботиться о сотрудниках и не подвергать их лишней опасности. Думаю, что такой режим может продлиться и до конца 2020 года. Сейчас мы рассматриваем вариант сохранения частич-

ной удалённой работы, когда сотрудники приходят в офис два-три раза в неделю. У нас в российской компании нет людей, которые работают «на передовой»: машинистов поездов, операторов на станциях и других. Поэтому у всех сотрудников будет примерно одинаковый режим работы. Для экономии средств компании мы даже думаем отказаться от одной арендуемой комнаты.

Но я считаю, что офис вряд ли исчезнет из нашей жизни полностью. Всё-таки живое общение тоже необходимо, оно помогает сплочению команды и улучшению коммуникаций. Некоторые вопросы гораздо быстрее решить тет-а-тет, чем по видеосвязи. Поэтому, думаю, ключевые вопросы мы оставим для офлайн-обсуждений. Что касается законопроекта об удалённой работе, я выступаю за, потому что сейчас удалённая работа слабо регламентируется. Например, работодатель должен обеспечить сотруднику должную охрану труда, но как это сделать, если человек работает из дома? Также надо вести

табель рабочего времени, но как это отслеживать — тоже непонятно. Есть и ряд других непростых кадровых вопросов. Если они решатся, мы будем только рады. В своей работе мы регламентировали процессы для электронного документооборота и оформили необходимые кадровые документы. Но общее регулирование работы очень важно и нужно в трудовом аспекте. Посмотрим, будет ли одобрен законопроект и как он будет применяться на деле. Главное — чтобы не возникало дополнительных

сложностей и процесс был удобен и для работодателя, и для сотрудника.



Личный архив

Елена Ратникова, заместитель генерального директора Первой грузовой компании (ПАО «ПГК») по управлению персоналом и социальной политике: — На наш взгляд, законопроект своевременный и перспективный. Он позволит бизнесу более гибко подходить к

сованы в успехе компании и показывали хорошие результаты. В связи с этим готовы рассматривать разные варианты и не исключаем использование формата home/office, когда специалист работает часть времени в офисе, а часть — дома.



Личный архив

Михаил Полунин, первый заместитель председателя правления Московского кредитного банка:

из дома. Это те сотрудники, которые достаточно далеко живут или работают исключительно с программным оборудованием банка. В отношении вопроса, оставлять ли часть сотрудников в режиме удалённой работы, мы сейчас проводим дополнительное исследование, так как такие решения должны приниматься не только из соображений эффективности или экономии, но и с учётом комфорта наших коллег. Мы рассматриваем различные варианты — outstaff, коворкинги, работа в офисе три или четыре дня в неделю. В то же время мы должны учитывать и мнение тех, кто хочет вернуться на полноценный рабочий день в офис. Эпидемиологиче-

Закон позволит бизнесу более гибко подходить к найму сотрудников, повысит привлекательность потенциального работодателя

найму сотрудников, повысит привлекательность потенциального работодателя, в частности в глазах молодых специалистов и представителей разных профессий, например в сфере IT. Удобно, что учёт таких сотрудников будет вестись в электронном виде, дублирование информации на бумаге будет сведено к минимуму. Хотелось бы, чтобы был разработан подробный регламент способов электронного взаимодействия между работником и работодателем. Для нас главное, чтобы сотрудники были заинтере-

— На удалённом режиме работы находится порядка 44% персонала МКБ. Опыт работы в таком формате оказался для нас полезным, так как часть функций, как показали эти несколько месяцев, можно эффективно выполнять из дома. Мы провели опрос сотрудников банка, результаты опроса показывают, что за несколько месяцев сотрудникам удалось найти баланс между работой дома и домашними делами. Мы также отметили высокий процент тех, кто хотел бы продолжить работу

ская ситуация показала, что необходимо проявлять больше гибкости и мобильности даже в таком условно консервативном вопросе, как размещение сотрудников в офисах. Рассматриваем мы и сценарий отказа от части рабочих мест, однако это не является самоцелью. Наша первоочередная задача — так трансформировать офисное пространство, чтобы обеспечить более высокий уровень безопасности сотрудников.

ПУБЛИКУЕТ

Подготовила Мария Абдимова

Тема номера Удалённый доступ»

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



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Не откладывать в долгий ящик

Как выполнять все дела в срок и побороть прокрастинацию

Согласно исследованию сервиса онлайн-опросов «Анкетолог», 62% россиян затирагивают с выполнением незначительных дел, 9% склонны откладывать даже серьёзные дела, а 11% постоянно прокрастинируют, откладывая на потом любые дела, независимо от их важности. Лишь 18% опрошенных выполняют в срок все свои задачи. Любители освободить себя от незначительных дел и отложить их до лучших времён празднуют 25 марта Международный день прокрастинации. Их противники, которые видят в таком подходе больше вреда, чем пользы, объявили 6 сентября Днём борьбы с прокрастинацией. «Пульт управления» узнал у бизнес-тренера, доцента факультета психологии кандидата психологических наук Института общественных наук РАНХиГС Кристины Иваненко, почему возникает прокрастинация, как можно с ней справиться и нужно ли это делать.

– Что подразумевается под термином «прокрастинация»?

– Прокрастинация – это психологическое состояние, когда человек систематически откладывает важное дело на потом. Он занимает себя чем угодно, только не выполнением дела, а когда все сроки уже прошли, откладывается от запланированного либо пытается рывком сделать всё отложенное. Прокрастинация имеет место тогда, когда действие откладывается иррационально, без достаточных на то оснований, даже несмотря на осознание негативных последствий, которые непременно последуют за отсрочкой. Если переводить с латинского procrastinus: приставка pro означает «вперёд, в пользу, в интересах», а crastinus означает «завтрашний».

– Кто больше всего подвержен прокрастинации?

– Все из нас, по крайней мере иногда, откладывают намеченные дела, но для некоторых людей это становится

образом жизни. Что касается гендерных особенностей, статистически значимых различий исследователями выявлено не было. Среди студентов, которых больше не сковывают рамки школьного расписания, прокрастинация имеет поистине эпидемический размах. Большинство студентов (80–95%) не приступают к делам вплоть до дедлайна, находя массу других занятий, а для 50% студентов прокрастинация является регулярным и проблемным явлением. Среди уже работающих людей хроническая прокрастинация затрагивает приблизительно 15–20%, среди офисных сотрудников этот процент в несколько раз выше, чем в среднем по выборке. Более 95% прокрастинаторов воспринимают свою привычку откладывать как проблему и хотели

ности. Постоянно откладывая поход в банк для оплаты налогов, прокрастинатор рискует понести ещё большие убытки. Наконец, в медицинской сфере прокрастинация со стороны пациента часто не позволяет врачам спасти его жизнь.

– С развитием цифровых технологий мы всё больше времени проводим в Интернете. Это может способствовать увеличению прокрастинации?

– Действительно, Интернет полон ловушек, создающих идеальные условия, чтобы «на минутку отвлечься, а потом всё доделать». YouTube тут же предлагает посмотреть ещё несколько похожих видео, «Яндекс» – сенсационные новости, «ВКонтакте» и «Инстаграм» пестрят множеством фото и видео знакомых. К примеру,

Прокрастинация забирает энергию и не даёт раскрыть ваш потенциал полностью

бы с ней справиться. Работодателей также беспокоит, когда их сотрудники тратят время нерационально.

– Всегда ли прокрастинация – это плохо? Нужно ли от неё избавляться?

– Да, на мой взгляд, с этим надо бороться. Прокрастинация забирает энергию и не даёт раскрыть ваш потенциал полностью. У прокрастинаторов показатели эффективности труда в целом ниже, а в долгосрочном периоде они чаще сталкиваются с финансовыми трудностями. Компании теряют миллионы, потому что сотрудники постоянно откладывают выполнение накопившейся работы на крайние сроки, к которым она должна быть уже завершена. Очевидно, что у сотрудника-прокрастинатора меньше шансов получить продвижение по карьерной лестнице.

В повседневной жизни такая привычка тоже может принести неприят-

за сутки на игру Рас-тап, размещённую на главной странице Google, пользователи Интернета потратили в сумме 4,8 млн часов, а это около 12 человеческих жизней без перерыва на сон и еду.

Но отключение доступа к онлайн-пространству не решит проблему. Обломовщина, описанная Гончаровым, существовала и до создания Всемирной паутины.

Древние греки и римляне, индусты и конфуцианцы оценивали тенденцию откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня, как пагубную и пытались всячески с ней бороться. В священном индуистском писании «Бхагавад-гита», написанном за 500 лет до нашей эры, Кришна устанавливает: «Непреданный, грубый, упрямый, лживый, коварный, ленивый, малодушный, медлительный делатель называется Тамасика». Люди Тамасика считаются столь

Тема номера

Удалённый доступ»



недостойными, что им отказано даже в праве реинкарнации, вместо этого они отправляются прямо в ад.

Учитывая такое единообразие мнений, высказывавшихся на протяжении тысячелетий, прокрастинация должна рассматриваться фактически как архетипическая человеческая слабость. Но проблема особенно обострилась именно сейчас, когда время обрело финансовый эквивалент и стало исчисляться в мировой валюте и календарь практически каждого из нас расписан дедлайнами.

– В чём кроются истинные причины прокрастинации?

– Среди причин возникновения этого психологического состояния я бы назвала следующие. Во-первых, это страх не справиться с заданием на должном уровне, проявить некомпетентность. Страх перед неудачей связан не только с невротизмом (черта личности, характеризующаяся эмоциональной неустойчивостью, тревогой), но и с низкими самооценкой и самооценкой. Люди, страдающие от иррациональных

убеждений, ставят под сомнение свою способность хорошо справляться и полагают, что любая их неудачная попытка выполнить задачу указывает на их несостоятельность как личностей. Как это ни парадоксально, причиной может быть также страх справиться с заданием чрезмерно хорошо и тем самым выделиться из толпы.

Во-вторых, перфекционизм как желание достичь совершенства во всех деталях и застревание на частностях вместо результата. В-третьих, прокрастинацию может вызывать ощущение собственной беспомощности, низкого контроля ситуации и бессмысленности всяческих действий. У прокрастинаторов может возникать чувство, что их действия не изменят ситуацию, и вместо выполнения задачи они сосредотачиваются на управлении своими эмоциями.

Четвёртая причина – депрессия, нехватка сил и энергии, не позволяющие сконцентрироваться и совладать с собой. Пятая – желание доказать свою независимость и самостоятельность,

попытка действовать по своему собственному, а не навязанному кем-то плану. Шестая причина – характеристики самой задачи: отсроченность во времени, награда за её выполнение, низкая привлекательность процесса, невысокие шансы успеха.

Иногда прокрастинацию вызывает простое отсутствие навыков планирования, которое можно исправить на тренинге по тайм-менеджменту.

– Какие есть способы борьбы с прокрастинацией?

– Смена работы, раз она не делается, не принесёт результата – на другом месте, скорее всего, повторится то же. Вместо этого я бы посоветовала попробовать справиться с этой проблемой. Так, методика Getting Things Done («Доведение до результата») американского консультанта в вопросах управления временем и личной продуктивностью Дэвида Аллена предлагает переносить планы на внешние носители: блокнот, смартфон.

Для начала нужно выписать всё, что вы привыкли считать планами и намерены выполнить, пусть туда

попадут и «надо», и «хочу», и лёгкие, и трудные задачи. Затем критически перечитать перечень и вычеркнуть то, что попало в него по инерции: многие дела «висят» в нашем сознании под грифом «план!» по привычке, не являясь таковыми. Необходимо решить, что вы действительно намерены сделать. Оставшееся проранжировать по важности, срочности, желательности, указать дедлайны. Полезная схема, которую можно положить в основу категоризации своих намерений, была предложена американским консультантом по организационному управлению Стивеном Кови. Умозрительно и на бумаге дела полезно разделять по двум критериям: важности и срочности. В «важные и несрочные» попадает всё то, ради чего человек живёт, его главные цели в жизни, приоритеты, личностные смыслы. Это не тактические, а стратегические цели. Несмотря на свою важность, они часто не осознаются и вытесняются из сознания более мелкими, повседневными заботами. В силу своей отдалённости во времени и отсутствия измеримого результата именно эта группа целей наиболее подвержена прокрастинации. Чтобы избежать разного рода диссонансов (несоответствия того, что я делаю, тому, к чему я стремлюсь), следует «пропускать» все свои ежедневные действия через призму этой категории целей. Пишу отчёт, потому что для меня важна карьера, нахожу два часа для посещения спортзала, потому что мне важно моё здоровье.

Категория «важные и срочные» – для действительно неотложных дел, которые не терпят промедления и очень конкретны: сдать отчёт, заплатить за квартиру. «Неважные и срочные» – это встреча с другом в пять, распродажа 9-го числа... В эту категорию попадают дела, имеющие чёткие временные рамки, а потому кажущиеся неотложными, а в действительности не влияющие на жизнь. Если возникает выбор между первыми категориями и третьей, без колебания предпочитайте первые

две. И последняя категория – «неважные и несрочные». Вряд ли такие «дела» попадут в ваш список. Они обычно не планируются, а сами вторгаются в планы, вносят очень маленький вклад в качество жизни, зато отнимают время. Затягивающиеся чаепития, сёрфинг по интернет-пространству, онлайн-игры, посиделки до поздней ночи... В небольших дозах эти маленькие радости необходимы для отдыха. Но эти дела становятся истинной прокрастинацией, если заполняют собой время, отведённое для первых двух категорий дел.

С точки зрения борьбы с прокрастинацией эта схема необходима для того, чтобы при выполнении любого

есть незаконченные дела. Стоит намечать сделать что-то конкретное и небольшое по объёму («Как съест большого слона? По кусочкам!»).

Список можно составлять, ранжируя дела по приоритетам, но выполнять в порядке важности не обязательно, сначала можно сделать то, что легче.

Стоит включать в график даже самые малозначительные задачи, когда в графике неожиданно появится окно, наготове будет несколько вариантов его эффективного использования. Если уж прокрастинатор не может себя заставить решать основную задачу, пусть сделает нечто менее важное из списка, но всё равно нужное. Это под-

Стоит включать в график даже самые малозначительные задачи, когда в графике неожиданно появится окно, наготове будет несколько вариантов его эффективного использования

действия человек примерно представлял, для чего это делается и на что влияет. Теперь, осознавая объём и иерархию намерений, можно переходить к плану их осуществления.

Правильно составленный план на день – это действенный инструмент в борьбе с отсрочками.

– Какими правилами нужно руководствоваться, составляя план на день?

– Я бы выделила следующие правила: расписание нужно составлять заранее. Нужно учитывать время на отдых и возможные задержки. Планировать так, чтобы всё задуманное было осуществлено без перегрузок (чувство вины от незавершённых, но запланированных дел очень пагубно скажется на трудоспособности и настроении). Не нужно планировать вперёд, если

нимет настроение, боевой дух, веру в себя и позволит перейти к основному.

Если же вы заметили, что какие-то дела всё же систематически и упорно вами откладываются, постарайтесь внимательнее проанализировать, в чём причина – в реальных факторах, мешающих вашей деятельности, или же в каких-то иррациональных, не имеющих реальной почвы.

Важно чётко понимать, что бегство от неприятных переживаний не облегчит жизнь, а только усугубит ситуацию. Гораздо приятнее дать себе полноценный отдых после полноценной работы, нежели довольствоваться мнимыми радостями в условиях постоянного стресса. Поэтому борьбу с прокрастинацией не следует откладывать.

БЕСЕДОВАЛА ВИКТОРИЯ ГАДЖИЕВА

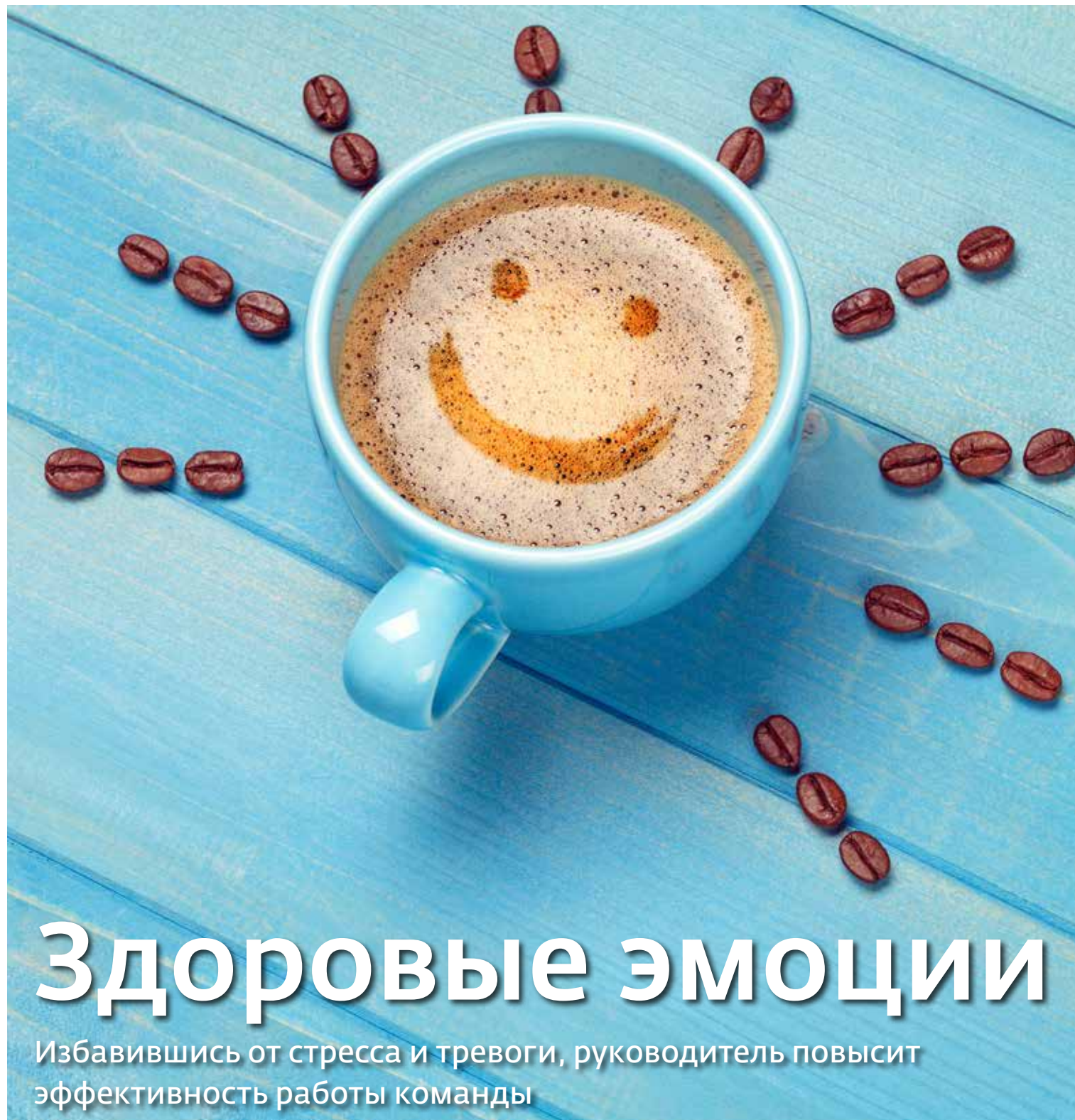
Тема номера

Удалённый доступ»

Ольга Боброва,
к.э.н., доцент Санкт-Петербургского
государственного экономического
университета (СПбГЭУ), заместитель
директора Ассоциации этики бизнеса,
комплаенса и KCO (Russian Business
Ethics Network – RBEN)



Личный архив



123RF/LEGION-MEDIA

Здоровые эмоции

Избавившись от стресса и тревоги, руководитель повысит эффективность работы команды

Стресс – неотъемлемая часть жизни современного человека. В управленческой деятельности число стрессовых факторов особенно велико – авралы, совещания, принятие решений. Всё это может сказываться на эмоциональном состоянии менеджера и, как следствие, на его подчинённых. Как собраться самому, настроить команду и не потерять эффективность в меняющихся условиях, «Пульсу управления» рассказала доцент Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПбГЭУ), заместитель директора Ассоциации этики бизнеса, комплаенса и KCO (Russian Business Ethics Network – RBEN) к.э.н. Ольга Боброва.

– В требованиях к кандидатам на большинство управленческих вакансий обязательно значится стрессоустойчивость. Почему этому качеству сегодня придаётся столько значения?

– Компетенция стрессоустойчивости всегда была одной из самых востребованных в управленческой сфере. В любой кризис уровень стресса возрастает, и понятно, что в этот тяжёлый 2020 год все вспомнили, что руководитель, несущий ответственность за деятельность своей организации или подразделения, должен хорошо справляться со своим стрессом, а ещё и уметь успокоить других – своих подчинённых, коллег, вышестоящее руководство, партнёров.

Стессоустойчивость руководителя – это способность использовать преодоление стресса на пользу своей команде. Стресс – это трамплин, который позволяет оттолкнуться от внезапных трудностей и научиться выполнять задачи в новых условиях более эффективно.

– Можно ли сказать, что стрессоустойчивость – это отсутствие эмоций?

– Приравнять нельзя. Руководителю нужно хорошо владеть собой и уметь управлять своими эмоциями. Эмоциональность может очень помочь управлению – руководитель заряжает своими эмоциями команду, мотивирует и себя (испытывая положительные эмоции от работы), и окружающих. Стессоустойчивость позволяет преобразовать эмоцию тревожности в тонус и здоровую напругу, концентрацию на деле для преодоления трудностей. Стессоустойчивый человек хорошо знает себя – если он чувствует, что стресс подступает, то старается принять профилактические меры, чтобы давление трудных обстоятельств не приняло разрушительный характер. В этих условиях можно дать

фы человек не поддаётся панике, а остаётся, чтобы помочь. Условно: последним покидает горящий салон самолёта, а не лезет вперёд сначала за своей ручной кладью, а потом по головам пассажиров к выходу.

Стессоустойчивость включает системный взгляд на проблемы своего участка работы, когда ты не позволяешь себе и своей команде «затыкать дыры», постоянно повторяя ошибки и производя много лишних движений. Мудрый руководитель в условиях стресса увидит его основную причину, ресурсы для решения и постарается мотивировать команду на выход из кризиса на лучшие позиции, чем на момент входа в него.

– На руководителе лежит большая ответственность за эффективность

Стессоустойчивость позволяет преобразовать эмоцию тревожности в тонус и здоровую напругу, концентрацию на деле

волю эмоциям, но в конструктивном ключе – сделать паузу, подышать, улыбнуться, развеяться, поговорить с кем-то при необходимости, но не перекладывая проблему на чужие плечи, а делясь впечатлениями, выражая свои эмоции в каких-то ярких, но не агрессивных действиях.

Тревожность – это состояние преодолеваемое, а победа над стрессом способна преобразить человека, дать ему опыт здорового выхода из эмоциональной нестабильности, уверенность владения собой. Так что даже хорошо, что мы иногда сталкиваемся со стрессами, они подстёгивают нашу продуктивность.

– Что служит показателем высокого уровня стрессоустойчивости?

– Опытность и сдержанность, великодушные. Когда в условиях катастро-

фверенного ему подразделения. Как снимать стресс?

– Если вас одолевает стресс, то начинают напрягаться части тела – ноги, руки, шея, плечи. Нужно стараться на это оперативно реагировать. Если возможно, прогуляться по коридору, балкону, выйти подышать на минутку, это снимет напряжение. Посмотрите на небо, вспомните о приятном.

Старайтесь не думать о себе лично в момент ответственных решений. Позаботьтесь о близких, которые вам вверены. Для стрессоустойчивости необходима прежде всего этическая основа – соблюдение базовых этических принципов ведения дела, стремление принести пользу максимальному числу людей при ограниченных ресурсах, доказательный

Тема номера

Удалённый доступ»



123RF/LEGION-MEDIA

подход при выборе проектов, направлений развития. В целом установка «делай что должно, и будь что будет» очень успокаивает и руководителей, и подчинённых.

Ощущение себя частью профессионального сообщества, лидером команды даёт некоторую уверенность и отправную точку для борьбы со стрессом. Я стараюсь прежде всего осознать проблему и её масштабы – понять, что поддаётся контролю, а что нет. То, что я не могу контролировать, наладится без меня, я за это не отвечаю, мне нужно только вовремя получить информацию о последствиях этих внешних решений, которые отразятся на моей команде, и понять, когда придёт время для решений и действий моего масштаба. И дальше решительно действовать, гибко реагируя на новые вводные и участь на ходу, если требуется.

Некоторым нужна отдушина, чтобы выпустить пар более или менее безопасно. Считаю хорошим инструментом творческой реализации, снимающим стресс, написание постов в соцсетях. Это помогает осмыслить текущие проблемы, иногда найти решение.

– Одна из самых популярных рекомендаций относительно того, как снять напряжение, – начать медитировать. Но сложно себе представить руководителя, сидящего в позе лотоса возле рабочего места. Есть ли более простые техники медитации, доступные для применения прямо на работе?

– Многим помогает расслабиться спокойная музыка. Также советую почаще проветривать рабочее помещение. Сам интерьер офиса или дома, откуда сейчас многие работают в удалённом режиме, нужно сделать спокойным,

комфортным. Профилактике стресса способствуют аквариумы, звук журчащей воды.

Мне помогает молитва. Следует сконцентрироваться на своих чувствах, мыслях.

– Как справиться с волнением и стрессом перед и во время совещаний?

– Такое волнение естественно, но, скорее всего, оно уйдёт со временем. Попробуйте проводить совещания регулярно, нарабатывать в этом опыт.

Для начала нужно составить план и список вопросов для обсуждения, стараться всем (кроме откровенных скандалистов) дать слово, выслушать, соблюдая регламент и следя за временем. Можно ссылаться на высказанные мнения – тогда люди увидят, что вы серьёзно воспринимаете их слова, в результате градус напряжения спадёт и обстановка станет спокойнее. В онлайн можно использовать чат, чтобы не перебивать собеседников, не допускать хаоса на совещании. В режиме видеоконференции по возможности лучше не отключать видео, а почаще улыбаться в камеру.

– Публичное выступление – ещё больший стресс для некоторых руководителей, особенно интровертов.

Есть ли приёмы, которые помогут расслабиться, удержав при этом внимание большой аудитории?

– Улыбаться и вовлекать аудиторию, стараться обеспечить интерактив во время выступления, желать всего самого доброго слушателям, быть внутренне благодарным, что люди пришли тебя послушать. Дышать надо носом, бесшумно и глубоко. Расправьте плечи, не зажимайте шею. Следует обратить внимание на свою дикцию, стараться говорить, не торопясь, чтобы слушатели понимали. Что касается взгляда выступающего со сцены, то я, например, обычно смотрю на последние ряды, иногда подхожу к дальним слушателям, если это удобно, стараюсь привлечь их внимание. Спрашиваю что-нибудь у тех, кто сидит подальше.

– При отборе кандидатов для работы над конкретным проектом стоит

ли проверять их на стрессоустойчивость?

– Если это возможно, конечно, лучше проверить. Например, можно поручить непростую задачу для решения в условиях обратного отсчёта времени. Может быть, инсценировать пожарную тревогу во время интервью (если это не запрещено внутренними локальными нормативными актами), предварительно получив от соискателя согласие на участие в стресс-тестировании. Интервью с кандидатом может записываться на видео (при согласии участника), а это тоже определённый стресс, и нужно наблюдать, как человек с ним справляется. Вообще во время испытательного срока, скорее всего, новый работник покажет свою стрессоустойчивость в реальных «боевых» условиях.

– Зависит ли от уровня стрессоустойчивости руководителя эмоциональный настрой его команды?

– В какой-то степени. Уверенный, стрессоустойчивый руководитель имеет авторитет у своих подчинённых, внушает людям уверенность даже одним своим видом. Но тут важно не переиграть, не изображать из себя каменную стену.

– Как создать в коллективе благоприятный климат?

– Он создаётся благодаря доверию, коммуникации, открытости и готовности руководителя ответить на все вопросы. Хороший менеджер чётко ставит задачи своим подчинённым, объясняет требования – что ожидается на выходе, а также проверяет понимание предстоящей работы. Тогда сотрудники могут спокойно работать, не волнуясь, что допустят ошибки или не уложатся в срок. Часто проблемой менеджмента является то, что сотрудникам никто не объясняет связь между порученной им задачей и общей целью проекта. Они не видят целостной картины, не уверены, что делают всё правильно, теряют мотивацию, впадают в стресс. Руководитель должен уделять время объяснению связи подзадач проекта и их значимости для реализации общей цели.

– Что делать, если кто-то из членов команды постоянно находится в стрессе, что сказывается на остальных?

– Стресс – дело заразительное. И как для поддержания иммунитета мы принимаем витамины, стараемся дышать свежим воздухом, заниматься физкультурой, так и для того, чтобы не допустить передачи нервозности, пессимизма и негативного настроения от коллеги, нужно работать над собственной продуктивностью, несмотря на тяжёлую обстановку. Если ваш участок работы можно «отдалить» от такого «трудного» человека, то это было бы идеальным вариантом. Вежливо здоровайтесь и улыбайтесь, но не

организации производства, позволяющая реализовать принцип «точно в срок»; на канбан-доске рабочие процессы визуализированы с помощью разноцветных карточек. – Ред.), которая помогает избавиться от узких мест и авралов в работе, обеспечить качество выполнения проекта. Напоминания многим помогают, но они должны быть вежливыми, деликатными и корректными, помогающими. Например, президент нашей ассоциации – опытный топ-менеджер – на тяжёлых этапах выполнения работы всегда мягко расспрашивает подчинённых о ходе реализации и спрашивает, чем помочь. Тем самым он проявляет искреннюю эмпатию. Другая

Уверенный, стрессоустойчивый руководитель имеет авторитет у своих подчинённых, внушает людям уверенность даже одним своим видом

поддерживайте разговоры о том, что «всё плохо, а будет ещё хуже». Иногда всем хочется поворчать, и в небольшой степени это бывает полезно. Но если недовольство в любом высказывании сочится перманентно, то такое общение становится уже токсичным и для вас опасным. А начиная убеждать коллегу, что всё неплохо, вы занимаетесь его бесплатным эмоциональным обслуживанием (как сейчас говорят, контейнируете его проблемы). Не думаю, что это уместно на работе, если вы не штатный психолог в организации, конечно.

– Как руководителю понизить градус напряжения, когда близится дедлайн, а команда ещё не закончила работу над проектом?

– Работа должна идти планомерно, и задача руководителя – распределить её в команде правильно. Можно использовать канбан-технология (система

моя коллега при рассылке напоминающей всегда старается добавить в тему письма фразу kind reminder (любезное напоминание) и смягчить давление дедлайна. Вежливость в коммуникации очень важна.

На каждом этапе выполнения проекта нужно общаться с командой: поставили задачу, обсудили этапы выполнения, назначили промежуточные статусы в определённые сроки. И далее регулярно обсуждаем нюансы продвижения проекта, чтобы гибко реагировать на возможные текущие трудности. Если подчинённые срывают сроки, руководитель не должен взваливать на себя всю работу и пытаться тащить проект самостоятельно. В результате могут провалиться другие ответственные участки работы менеджера, что приведёт к его выгоранию.

ПУЛЬТ

Беседавала Юлия Антич

ЕВГЕНИЙ ВИНОГРАДОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПРОЕКТА «АТЛАС НОВЫХ
ПРОФЕССИЙ»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Время HR-перемен

Как изменится рынок профессий в постпандемных реалиях



123RF/LEGION-MEDIA

Пандемия COVID-19 позволила HR-футурологам взглянуть на рынок труда под новым углом. Исследователи прогнозируют: широкое использование цифровых технологий, что сделает трудовые отношения более гибкими. Изменится и перечень профессий – новые специальности возникнут на стыке традиционных и цифровых навыков. О том, в каких сферах появятся «профессионалы будущего», «Пульту управления» рассказал заместитель руководителя проекта «Атлас новых профессий» Евгений Виноградов.

– По мнению аналитиков международной консалтинговой компании BCG, этой весной был запущен процесс долгосрочных структурных изменений – от гибких и удалённых схем работы до ускорения автоматизации. И эти изменения затронут до 1,5 млрд рабочих мест на протяжении следующего десятилетия. При создании «Атласа новых профессий 3.0» (вышел в свет в конце прошлого года) учитывали ли вы вероятность появления «чёрного лебедя» в виде пандемии, способной повлиять на сферу труда?

– Составляя перечень профессий будущего, мы придерживались форсайт-методологии, то есть опирались именно на те тренды, которые есть в настоящем. Будущее не придумывается просто из головы. В каждой отрасли есть свои многочисленные тренды, но есть ряд метатрендов, которые влияют на нас всех (и продолжают влиять ещё долго), – это тренд автоматизации, цифровизации, продолжающейся глобализации (несмотря на закрытые границы) и другие. И с этой точки зрения не столь важно, что именно стало тем триггером, который посадил нас по домам, – пандемия или, например, похолодание до –80 градусов Цель-

сия в средней полосе России. Важно, что, как мы и говорили, люди стали работать удалённо. При этом преимущество получили те, кто учился этому заранее, а тем, кто не хотел в это верить, пришлось «собирать самолёт в воздухе».

Экстремальные события, «чёрные лебеди» редко приводят к слову метатрендов, гораздо чаще они их усиливают. Столкнувшись с тем, что все работники сидят по домам, работодатели приходят к пониманию, что необходимо более интенсивно автоматизировать производство, а сами работники к тому, что нужно осваивать цифровые инструменты, чтобы остаться востребованными.

Мир стал ужасно маленьким, ибо все встречи перенесли в Zoom – представить большую глобальность очень сложно. Если я работаю из

урока, используя такие инструменты, как Miro, Google-таблицы и так далее. – **Может ли пандемия привести к появлению новых профессий, не описанных в «Атласе»?**

– Профессия возникает как запрос на решение некоторой задачи, которая перед нами встаёт. Давайте подумаем, какие задачи нам приходилось решать сейчас, и «докрутим» их до профессий. В период пандемии и перевода на удалённую работу многим необходимо было оборудовать своё рабочее место дома, но для тех, у кого маленькая квартира и есть дети, это было довольно сложно. Может ли появиться «дизайнер удалённого рабочего места», к которому следует обратиться с этим вопросом, чтобы он за небольшую плату помог разобраться с вашими 33 кв. м и тремя шумными школьниками? Может.

Если карантин затянется, мы окончательно засядем в четырёх стенах и работа через сеть станет нашим modus operandi

дома, то моему заказчику уже неважно, сколько мне лет – 12 или 94, лишь бы я хорошо делал своё дело. Это всё – те тренды, о которых мы говорили.

Если говорить о том, как пандемия повлияла на профессии из «Атласа», то можно с уверенностью констатировать, что значительную их часть она приблизила. Если карантин затянется, мы окончательно засядем в четырёх стенах и работа через сеть станет нашим modus operandi (привычный для человека способ выполнения определённой задачи. – *Ред.*), что-то, несомненно, будет меняться. Но меняться, скорее, не в целях деятельности, а в условиях и способе этой деятельности. Условно говоря, если раньше игропрактик вместе с детьми играл в школе вживую, то в условиях дистанта он сделает игрой

Есть ли потребность в эдаком «тренере первичной цифровой грамотности», который будет обучать сотрудников минимуму продуктов, с которыми они могут работать из дома, если раньше никогда их не использовали (тот же Zoom, Drive, Miro)? Есть.

Какие проблемы были в секторе NoReCa (сфера индустрии гостеприимства – общественного питания и гостиничного хозяйства. – *Ред.*), когда карантин вроде сняли, но не совсем? Нужно было организовать пространство с учётом социального дистанцирования клиентов, соблюсти санитарные нормы – и это тоже возможные функции представителя новой профессии.

Музыканты начали играть онлайн – выглядит как задача для «цифрового

Рынок труда»



123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

организатора концертов». Ещё один интересный пример – весной в одном из сетевых супермаркетов я видел предложение выгуливать собак тем, кто боится выходить из дома в связи с пандемией. Выглядит как неплохая ниша для человека, живущего в многоквартирном доме, дружащего с соседями и любящего животных.

Я не утверждаю, что все эти профессии появятся именно как профессии, мы слишком недолго живём в новом мире, поэтому нужно следить за ним и анализировать. Но то, что по каждому из этих направлений можно было заработать в апреле – июне, это факт. Уверен, что кто-то так и сделал.

– В «Атласе» нет описания такой профессии, как антикризисный менеджер. Однако последние события показали, что такие профессионалы будут востребованы ещё долгое время. Согласны ли вы с этим?

– Антикризисный менеджер – это уже далеко не новая профессия. К тому же мы и не претендуем на то, чтобы охватить вообще все профессии, которые будут появляться. Главная цель «Атласа» – дать представление о том, каким будет мир и что нам с ним делать, а уже это становится почвой для профессий. В целом же в том мире, в который мы движемся, в быстро меняющемся VUCA-мире (Volatility – нестабильность, Uncertainty – неопре-

делённость, Complexity – сложность, Ambiguity – двусмысленность. – Ред.) кризисы как переходные состояния, как ситуации, в которых невозможно действовать по-старому, будут всё более частыми явлениями. Так что навык антикризисного управления точно не будет лишним. И этот навык хорошо бы развивать всем, а не только конкретным специалистам.

– Как сильно изменится сфера управления после полной стабилизации эпидемиологической ситуации? Появятся ли руководители «новой формации»?

– Хороший руководитель всё время вынужден, что называется, держать нос по ветру и оперативно реагировать на изменения. Я не вижу чего-то принципиально нового, что должен в этой новой ситуации сделать руководитель. Ему следовало бы разработать новые каналы коммуникации, организовать новые каналы сбыта, новые способы взаимодействия с клиентами и поставщиками, обучить персонал новым навыкам и так далее. Всё это он и так должен постоянно делать или поручать делать своим заместителям. Хорошие руководители так и поступили, плохие – разорились, уступив место другим.

– По данным исследования аналитиков сайта Glassdoor (позволяет пользователям анонимно обмени-

ваться информацией о компаниях, в которых они работают), в марте – апреле наибольшим спросом на рынке труда пользовались специалисты по коммуникациям, антикризисные менеджеры, организаторы программ социальной помощи в условиях чрезвычайной ситуации, лаборанты и техники, медицинские сёстры. Как вы считаете, спрос на эти профессии имеет временный характер?

– Коммуникация, навык работы в условиях неопределённости, эмпатия – это всё те надпрофессиональные навыки, которые описаны в «Атласе», и о них мы говорим уже давно. Они приобретают всё большее значение и продолжат приобретать его. Поэтому специалисты по коммуникациям останутся востребованы.

Медицинские сёстры будут всё более нужны по мере того, как население планеты будет стареть, но их ценность начнёт смещаться от умения поставить капельницу к умению поговорить с пациентом и наладить с ним эмоциональный контакт. С лаборантами и техниками менее понятно – часть из этих позиций будет ликвидироваться по мере автоматизации процессов, часть – вытесняться в зону более квалифицированного труда. Но это, конечно, довольно длительные процессы, не измеряемые месяцами.

– Такие отрасли, как авиация, туризм, шоу-бизнес, в период пандемии несли колоссальные убытки. Как долго это продлится?

– Не думаю, что кто-то сможет чётко ответить на этот вопрос. Мы находимся ещё только в начале длинного хвоста последствий пандемии. Непонятно, будет ли вторая волна, какие убытки понесёт экономика в целом, будут ли у людей деньги, чтобы путешествовать и ходить на концерты. Мы не понимаем отложенных психологических последствий, сколько будет фобий и тех, кто ещё долгие годы будет бояться людных мест. Поживём – увидим. Известный американский предприниматель, инвестор Уоррен Баффет, например, ещё весной продал все принадлежавшие ему акции четырёх крупнейших американских авиакомпаний (если, конечно, можно воспринимать это в качестве ориентира).

– Тренд этого года – перевод сотрудников на удалённую работу. Как вы считаете, сохранится ли он?

– Это зависит от отрасли, но в целом – да. Как я и говорил, цифровизация и переход на дистанционную работу начались не вчера, пандемия только подтолкнула эти процессы. Странно платить за аренду офиса, если можно этого не делать. Тут, конечно, встаёт ряд вопросов относительно понятного контроля за работой сотрудников, их обеспечения удалёнными инструментами, но это уже управленческие задачи, и они могут быть решены.

– Какие профессии сейчас вы назвали бы самыми перспективными? На какие сферы стоит обратить внимание будущим абитуриентам?

– Мы выделяем пять основных сфер, где ждём появления интересных рабочих мест. Первая – новый технологический сектор, то есть работа, связанная с машинерией, роботами (их изобретением, обслуживанием, эксплуатацией). Вторая сфера – человекоориентированный сектор, то есть те специалисты, к которым обращаются не только за обозначаемой

услугой, но и за человеческим отношением. В качестве примера можно привести бармена в любимом баре, куда посетитель приходит поболтать вечерами, несмотря на то что качество кухни там, возможно, хуже, чем в сетевом аналоге, а цены выше.

Третья – сектор виртуальной экономики, начиная от разработки приложений и заканчивая заработком непосредственно внутри онлайн-игр (например, прокачивая и продавая персонажей за реальные деньги). Сектор ждёт поистине взрывной рост. Четвёртая сфера – креативная экономика, включающая в себя не

Навык антикризисного управления точно не будет лишним. И этот навык хорошо бы развивать всем, а не только конкретным специалистам

только классические направления искусства, такие как живопись, музыка, литература, но и всё то, что можно считать необычным, нестандартным, неожиданным – тем самым креативом.

И наконец, пятая – экологическая сфера. Люди готовы платить за то, чтобы пользоваться более чистым, есть более чистое, жить в более чистом, и на этом рынке есть серьёзные деньги.

– Какие профессии, напротив, уйдут в прошлое?

– Главный критерий умирающей профессии – это её алгоритмизируемость. Если вы можете описать свою деятельность в чётких инструкциях, и с ней справится прилежный стажёр, значит, такие инструкции можно разработать и для робота. Причём это проще сделать для робота, который прячется внутри вашего ноутбука. Так что если, сидя на работе, вы всё чаще ловите себя на мысли, что за-

нимаетесь скучной и неинтересной рутиной, то у меня для вас плохие новости.

– А как насчёт сферы транспорта? Останутся ли востребованы специалисты-железнодорожники?

– Если говорить именно о наземном транспорте, то можно назвать три главных тренда – приход беспилотного транспорта, электродвигателей и, конечно, цифровизация самих транспортных средств и инфраструктуры.

Современный автомобиль – это уже больше девайс, чем средство передвижения. Поскольку автомобили будут непрерывно «общаться» друг с другом

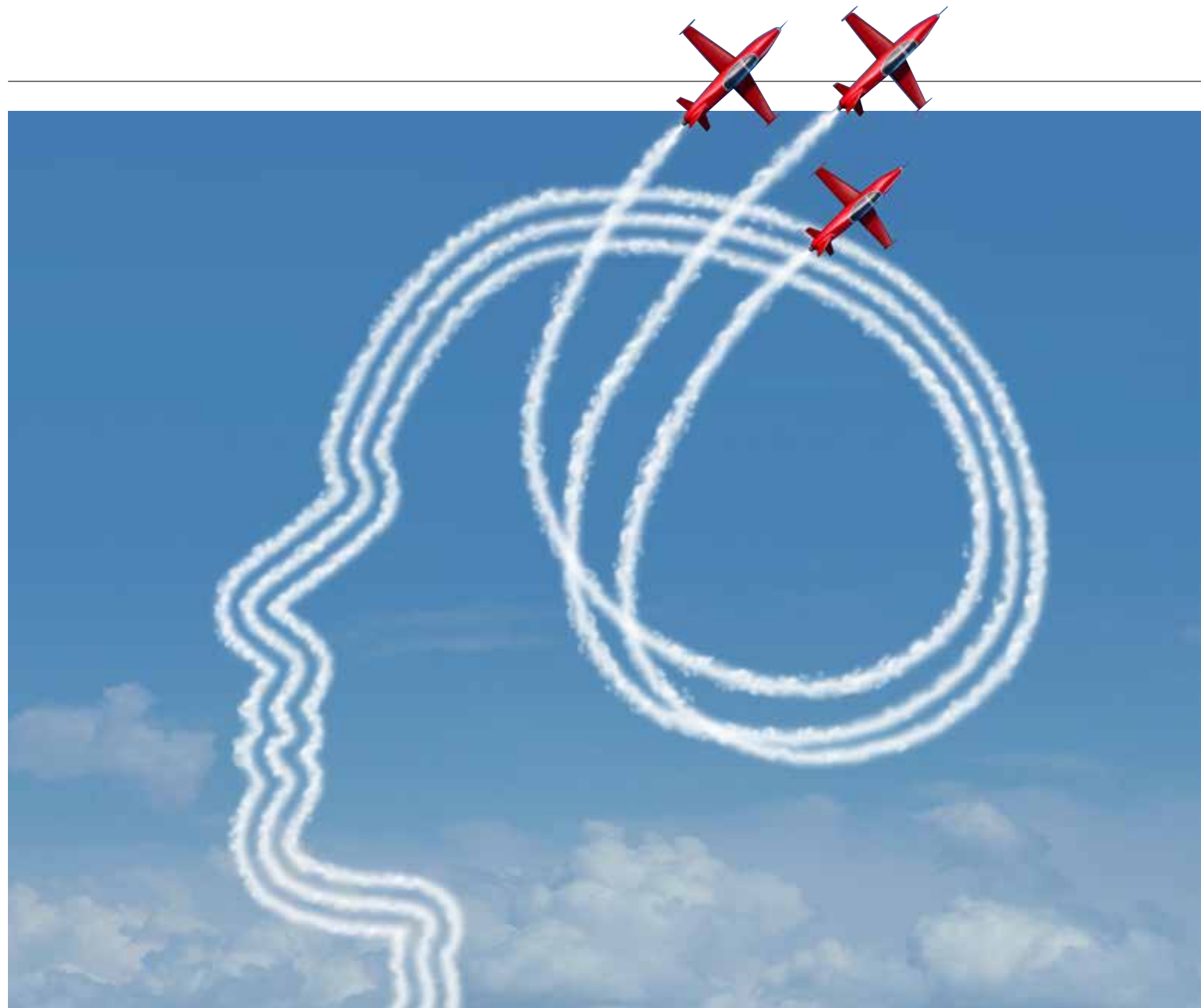
и с элементами инфраструктуры, это позволит увеличить скорости, уменьшить аварийность, сократить пробки и улучшить логистику.

Если говорить о железных дорогах, то они сохранятся, и главными существенными изменениями, пожалуй, стоит считать рост скорости, появление новых материалов и внедрение беспилотных технологий. Распространение высокоскоростных железных дорог даст пассажирским поездам конкурентное преимущество перед самолётами на средних расстояниях, так что работа в сфере железнодорожного транспорта точно останется.

Скорее всего, ещё не скоро уйдёт линейный путевой персонал, так как автоматизировать их труд слишком дорого и бессмысленно, Но под угрозой находятся диспетчеры, машинисты и, конечно, билетные кассиры.

ПУЛЬТ

Беседавала Юлия Антич



Непрерывное обучение

Без каких качеств и умений придётся трудно в новых условиях труда

Во время пандемии COVID-19 многим компаниям стало понятно, что в новых реалиях продолжать свою деятельность в старых условиях труда больше не представляется возможным. Их пришлось изменить, а вместе с этим поменялись и требования к сотрудникам организаций. Для того чтобы не потерять работу или закрепиться в новой сфере деятельности, человеку придётся приобрести новые качества и навыки или развить их до нужного уровня. Каким же должен быть сотрудник в новой реальности и чему он должен научиться в первую очередь в новых посткоронавирусных условиях? Об этом «Пульт управления» поговорил с доцентом кафедры маркетинга, начальником международного отделения финансового факультета Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Ингой Корягиной.

– Инга Анатольевна, расскажите, какие качества или навыки следует развивать работникам в новых условиях после пандемии?

– На первое место выходит самодисциплина. Во время режима самоизоляции многие компании перешли на удалённую работу, и сейчас многие продолжают трудиться в этом для многих новом формате.

Поэтому в новых реалиях на первое место среди личных качеств выходит самодисциплина. Точное следование графику поможет эффективнее выполнять поставленные перед вами задачи. Начинайте свой день рано, делайте зарядку или совершайте пробежку, исключите сладкое. После завтрака приступайте к работе, но не забывайте делать перерыв каждый час на десять минут. Уберите отвлекающие звуки, чтобы было проще сосредоточиться на рабочих заданиях и не отвлекаться на них. Отчитывайтесь вечером о проделанной работе, а

утром пишите, что вы будете делать в течение дня. Для укрепления самодисциплины своих сотрудников руководству следует чётко обозначить обязанности каждого человека, не допускать конфликтных ситуаций и убрать сверхконтроль за их деятельностью. Помните, что соблюдение физических и социальных границ поможет избежать выгорания ваших подчинённых. Например, не ведите деловые переписки вне офисного графика. Для психического здоровья сотрудника очень важно разделять личное и рабочее время. Постоянная вовлечённость в работу быстрее приведёт к выгоранию.

Нужно отметить, что не всем психотипам подходит удалённая работа. Всем, кому требуется «офисная

решать по мере поступления. Научитесь самостоятельно оценивать нагрузку и сообщайте о ней своему руководителю по мере необходимости. Постоянно отвлекать начальство своими звонками или сообщениями с постоянными вопросами неправильно. Вы сами должны стать для себя и директором, и его заместителем, и пиарщиком, и маркетологом, и логистом. Проще говоря, сам себе начальник и сам себе исполнитель.

Кстати, при собеседовании о приёме на работу умение быстро находить решение проблемы и навыки критического мышления станут несомненным плюсом.

Не следует забывать о стрессоустойчивости. В большинстве компаний предпочтение отдаётся не просто

Умение сотрудников быстро адаптироваться к новой среде поможет компании быстрее вернуться к обычному рабочему режиму

мама», или людям, нуждающимся в личном контакте со своими коллегами, такие новые условия труда не подходят. Трудно придётся и людям с истероидным, демонстративным типом, тревожным и боязливым, а также гиперактивным или жизнерадостным, потому что им просто некуда будет тратить свою энергию или неоткуда подпитываться ею. Им обязательно нужно живое общение: бегать, узнавать информацию, консультироваться, задавать различные вопросы.

Зато сотрудники с предпринимательским складом ума будут чувствовать себя более комфортно в любых условиях. Поэтому второе важное качество у сотрудников – предпринимательские способности. Руководства иногда рядом нет, а задачи нужно

высококвалифицированным работникам, но и стрессоустойчивым. Сотрудники, обладающие этим качеством, лучше справляются с рабочими задачами и меньше подвержены выгоранию. Для повышения уровня стрессоустойчивости существует несколько правил.

Во-первых, график вашей работы и отдыха должен быть сбалансированным. Научитесь полностью отключаться от работы и не думать о ней в свободное время и в выходные. К тому же отдых должен быть разнообразным: то активным, то расслабляющим. Не забывайте делать и небольшие перерывы во время работы (каждый час – десять минут). Во-вторых, старайтесь высыпаться. Недостаток сна будет влиять на вашу продуктивность в течение всего дня.

Инга Корягина,
доцент кафедры маркетинга,
начальник международного
отделения финансового
факультета Российского
экономического университета
им. Г.В. Плеханова



Личный архив



123RF/LEGION-MEDIA

В-третьих, научитесь расставлять приоритеты: не пытайтесь сделать всё в один день. Определите очерёдность выполнения заданий, сосредоточьте силы на главном и выполняйте в спокойном для вас режиме. Не пытайтесь сделать всё в одно время.

Некоторые психологи советуют делиться своими переживаниями о работе с близкими вам людьми или коллегами, чтобы снизить уровень стресса. Может, они не смогут решить вашу проблему, но здесь важнее просто обсудить это. Также старайтесь мыслить позитивно, хвалить себя даже за небольшие успехи и относитесь к некоторым вещам с долей юмора.

– Является ли актуальным в новых условиях развитие творческих способностей сотрудников?

– Одно можно сказать точно: творчество рождается от любви и от свободы, но никак не от кризиса и голода. Поэтому для выполнения рабочего функционала оно не требуется. Здесь нужно чётко и своевременно выполнять свои обязанности. В настоящий период,

как я уже говорила, намного важнее самодисциплина сотрудников.

Однако если под творчеством понимать широкий кругозор и возможность найти нестандартное решение, то, несомненно, такие навыки помогут вам в карьере.

– Многие эксперты считают, что одним из основных навыков в посткоронавирусный период станет быстрая адаптация к новым условиям работы, рыночным изменениям. Как вы относитесь к данному утверждению?

– Я полностью согласна с этим экспертным мнением. Бизнес сейчас с трудом приспосабливается к новой реальности. Люди должны понять, что современный мир тихо перевернулся. Так было и в 90-е годы. Тогда вдруг историческое и философское образование стало никому не нужно. Стали не нужны и врачи, и учителя, но при этом очень востребованными оказались менеджеры и юристы. Сейчас происходит то же самое, только уже с другими профессиями. Поэтому люди, умеющие быстро адаптировать-

ся в кризисных ситуациях, всегда смогут найти себя в жизни независимо от их профессиональной деятельности.

Умение сотрудников быстро адаптироваться к новой среде поможет компании быстрее вернуться к обычному рабочему режиму или даже улучшить результаты производственной деятельности.

– Следует ли руководству уделять время на развитие «выносливости» своих сотрудников?

– На Западе очень популярна идея заботы менеджеров о своих подчинённых. В небольших компаниях проводится интенсивное обучение сотрудников в виде семинаров, тренингов, различных курсов, а на крупных предприятиях организовываются учебные центры и университеты. Развитие требуемых качеств у своих сотрудников носит непрерывный характер.

Во многих отечественных компаниях считают, что эта европейская идея провалилась в России, просто обесценилась. Причина – в менталитете русских людей.

Сотрудники начинают перекладывать ответственность за своё собственное развитие на других людей. Они считают: кто-то должен сделать это за меня, кто-то должен позаботиться обо мне. Благодаря этой «лазейке» большинство сотрудников начинают думать, что на работе за тебя должен отвечать другой человек, но только не ты сам. А это, естественно, расхолаживает, и особенно это касается молодых людей.

Здесь всё зависит от самого человека. Он должен заниматься самообразованием и саморазвитием определённых качеств (например, самодисциплины), начиная ещё с перехода в среднюю школу, то есть уже в 5–6-м классах.

Многие организации в России предпочитают выбрать уже сформированную личность, с нужным набором качеств и профессиональных навыков, чем тратить время на обучение или мотивацию работника.

Менеджеры, отдел кадров, HR-менеджеры изначально должны отбирать определённые, нужные им психотипы на работу и отсеивать ненужные.

При этом не стоит смешивать профессиональную деятельность и своё личное развитие, это абсолютно разные вещи. На работе сотрудник должен выполнять исключительно свой функционал, а уже в свободное от неё время заниматься собой: посещать семинары, курсы или проходить онлайн-лекции. Одним словом, развиваться. Активное прохождение таких курсов поможет увеличить шансы закрепиться на своём рабочем месте или даже найти новое.

Если человек хочет адаптироваться к работе в новых условиях, он должен учиться самостоятельно.

– Во время пандемии многие компании перешли на цифровые технологии. Как цифровые навыки сотрудников помогут повысить эффективность работы?

– Сейчас цифровая грамотность становится важным требованием практически в любой сфере дея-

тельности, хотя всё ещё существует большой процент людей, испытывающих сложности в их освоении. При этом значимость цифровых навыков только возрастает, и уже нельзя обойтись без базовых умений в работе. Они включают в себя умение пользоваться цифровыми устройствами, сервисами, приложениями, информационными интернет-порталами, социальными сетями, работу с электронными файлами (умение при помощи основных компьютерных программ собирать, анализировать и обрабатывать информацию), печать на клавиатуре. В дальнейшем люди, обладающие не только такими пользовательскими навыками, но и более профессиональными (то есть

программирование, веб-дизайн, разработка сайтов и мобильных приложений), окажутся в более выигрышном положении.

В современном мире также необходимо уметь пользоваться системами обмена мгновенными сообщениями (то есть мессенджерами, такими как WhatsApp, Viber, Skype, Telegram и так далее). Хотя сейчас, по моему мнению, это умеют делать даже дети. В актуальной действительности они полезны для организации работы, оперативного обсуждения возникающих трудностей и отслеживания результатов профессиональной деятельности.

Для удобного взаимодействия с подчинёнными руководителям крупных организаций рекомендуется создать в мессенджерах отдельные

узконаправленные чаты (например, распределить по отделам), чтобы сотрудники не тратили своё время впустую, читая множество сообщений, не относящихся к их работе, и не пропускали важную информацию и объявления.

Многие компании начали активно использовать менеджер задач или таск-трекер (Битрикс24, JIRA, Redmine, ПланФикс), чтобы облегчить управление рабочими задачами. Это поможет без лишних сообщений или электронных писем дать задания и отслеживать степень их выполнения. Научиться пользоваться этими системами нетрудно. Обычно в этом помогает IT-отдел, который присылает инструкцию и

консультирует по всем вопросам, возникшим у сотрудников в процессе освоения.

Также существуют узконаправленные программы для определённых сфер деятельности. Руководство закупает специально предназначенные для этого программы, выделяет время и проводит обучение персонала за свой счёт. Самим освоить такие технологии трудно, поэтому в данном конкретном случае цифровое обучение работников ложится на плечи работодателя.

Для сотрудников самое главное – это желание научиться пользоваться этими новыми цифровыми технологиями.

БЕСЕДОВАЛА
АНАСТАСИЯ ДОРОЖКИНА

Digital для ума



Чем онлайн-обучение отличается от дистанционной учёбы

С началом пандемии новой коронавирусной инфекции многократно возросла роль образовательных digital-технологий. Обучение перед экраном компьютера или смартфона стало неотъемлемой частью жизни школьников, студентов и даже работающих граждан. За последние несколько месяцев аналитические компании составили ряд исследований относительно эффективности дистанционного формата получения знаний. Между тем далеко не все из них учитывают, как именно респонденты учатся – в дистанционном офлайне или онлайн. А ведь нередко именно это влияет на результативность обучения.

Дистанционное обучение начало активно развиваться в России в конце 90-х годов – 30 мая 1997 года Министерство общего и профессионального образования РФ издало приказ № 1050 «О проведении эксперимента в области дистанционного образования». За более чем 20 лет в сфере электронных образовательных технологий сделан значительный шаг вперёд, и сегодня слушателям предлагаются различные варианты компьютеризированного обучения.

Можно выделить два основных формата дистанционного получения знаний – в режимах офлайн (асинхронное обучение) и онлайн (синхронное). «При синхронном обучении взаимодействие с образовательной системой происходит в режиме реального времени, например в рамках вебинаров, онлайн-сессий вопросов и ответов с преподавателем. Асинхронное обучение – это процесс, который не привязан к конкретному времени (нет чёткого расписания). Сюда можно отнести, например, дистанционные курсы, просмотр обучающих видеороликов, решение учебных задач», – пояснила заместитель начальника Департамента

управления персоналом ОАО «РЖД» Мария Савина.

Из-за того, что многие до сих пор отождествляют понятия онлайн-обучения и традиционного дистанционного (в режиме офлайн), на первое проецируются все основные недостатки второго – отсутствие обратной связи «слушатель – лектор» и контакта между обучающимися, а также низкая эффективность по сравнению с очной формой получения знаний.

По словам Марии Савиной, онлайн-обучение следует рассматривать как один из форматов дистанционного: «Дистанционное обучение некорректно сравнивать с онлайн-обучением. Первое понятие гораздо шире».

Что предлагает работодатель
В ОАО «РЖД» дистанционное обучение (во всех форматах) развивается

**Дистанционное обучение некорректно
сравнивать с онлайн-обучением. Первое
понятие гораздо шире**

быстрыми темпами. Так, в компании разработана корпоративная система дистанционного обучения (СДО). На данный момент в ней зарегистрированы 740 тыс. пользователей, из которых 380 тыс. заходят в систему ежемесячно. Железнодорожники в любое удобное для себя время в асинхронном режиме (дистанционном офлайне) могут изучить интересные их курсы различной тематики. Так, например, часть курсов нацелена на повышение цифровой грамотности («Технологии цифровой железной дороги», Agile, Agile и scrum, «Информационная безопасность», «Работа в распределённой команде», «Компьютерная грамотность»). В период пандемии были разработаны курсы, посвящённые профилактике новой коронавирус-

ной инфекции, а также организации удалённой работы («Только факты про коронавирус COVID-19», «Основные меры предосторожности для защиты от новой коронавирусной инфекции (COVID-19)», «Работа с удалёнными сотрудниками», «Удалённая работа. Мнение экспертов»).

Самый популярный асинхронный формат обучения среди железнодорожников – лонгриды, которые содержат текстовую информацию, разбитую на части с помощью различных мультимедийных элементов (видеозаписи, фотографии, инфографика, анимация).

Развитием онлайн-обучения (синхронного) в компании также занимается Корпоративный университет РЖД. Этой весной он запустил новый образовательный онлайн-проект «Знания.live» – цикл вебинаров в СДО

на темы повышения личной и профессиональной эффективности. Ежедневно в формате мастер-классов преподаватели, методисты и тренеры университета делятся экспертизой по темам, которые важны работникам, специалистам и руководителям компании. Среди них – инструменты процессного и проектного управления, эмоциональный интеллект, стресс-менеджмент, финансовая грамотность, эффективное проведение переговоров и совещаний. Длительность одного вебинара – до 2 часов.

Эффективность и выбор дистанционного формата получения знаний зависит от стоящих перед слушателем задач, считает руководитель направления обучения и развития ГК «Обувь России» Кристина Стулова. Так, классическое дистанционное офлайн-





123RF/LECON-MEDIA

обучение хорошо зарекомендовало себя при обзорном изучении продукта. «Персонал самостоятельно изучает разработанные программы, просматривает записи вебинаров, решает задачи, при необходимости выполняет самостоятельные работы. При этом любой сотрудник всегда может обратиться за дополнительной консультацией, задать интересующие его вопросы и получить развёрнутые ответы. Особую актуальность дистанционный формат приобретает в условиях, когда сотрудники находятся в разных часовых поясах, а также при невозможности обеспечить стабильный Интернет в некоторых населённых пунктах», – отметила Кристина Стулова.

В свою очередь, онлайн-обучение в режиме получения знаний и навыков «здесь и сейчас» позволяет более глубоко погрузиться в образовательный процесс. «Эффективность такой формы обучения связана не столько с лучшим усвоением информации, сколько с возможностью обмениваться мнением с коллегами, получением обратной связи. Групповое обучение – одно из ключевых преимуществ онлайн-обучения перед другими форматами», – подчеркнула Кристина Стулова.

Особенно эффективно онлайн-обучение в отношении тех сотрудников, которым требуется более интенсивная поддержка в процессе получения знаний и освоения новых навыков. «Для такой категории сотрудников в нашей компании предусмотрен формат индивидуальных онлайн-встреч, когда дополнительное взаимодействие и ответы на вопросы позволяют снизить «градус напряжения» и перевести сотрудника в конструктивный рабочий процесс», – отметила Кристина Стулова. – Актуальное расписание онлайн-встреч всегда есть в свободном доступе для любого сотрудника нашей розничной сети».

Схожей позиции придерживаются и в компании ICL Services (IT-аутсорсинг). По мнению руководителя группы внутреннего обучения ICL Services Александры Алешковой, формат обучения должен соответствовать его содержанию и цели. «Если нужно преподнести теоретический материал, например рассказать о строении клетки или базы данных, то вполне подойдёт дистанционный курс с учебными модулями, заданиями и тестами. Если же есть необходимость научить слушателей выступлению на публике, лучше подойдёт онлайн-

обучение, когда преподаватель расскажет и покажет материал, а затем обсудит его с участниками, попросит выступить и сразу же предоставит обратную связь», – подчеркнула Александра Алешкова.

Процесс обучения в ICL Services выстроен по принципу «открытого обучения»: в каждом квартале анонсируется расписание вебинаров и практикумов, и сотрудникам предлагается подать заявки на участие. «Если тема интересна и люди записываются, то мы проводим занятие. Если же нет, занятие отменяется. Но стоит учитывать, что такое случается не чаще одного раза в квартал», – подчеркнула Александра Алешкова.

По мнению опрошенных «Пультом управления» экспертов, самым эффективным будет использование микса двух форматов дистанционного обучения – асинхронного и синхронного. «Мы используем смешанное обучение: преподаватель проводит вебинары и дополняет их электронными материалами, выложенными в корпоративной системе дистанционного обучения. То есть часть обучающихся материалов даётся в дистанционном курсе, а часть в онлайн», – отметила Александра Алешкова.

Мария Савина подчеркнула: «Эффективность дистанционного обучения достигается сочетанием онлайн-мероприятий и комплексов других активностей, таких как индивидуализация персональных треков обучения, промежуточный контроль знаний, разнообразие форм подачи учебного материала».

Что предлагают вузы

В связи с пандемией и рядом введённых ограничительных мер с 16 марта на обучение с использованием дистанционных образовательных технологий начали переходить российские вузы, в том числе все государственные университеты путей сообщения (ГУПСы) и Российский университет транспорта (МИИТ).

Учебный процесс они выстраивали, исходя из рекомендаций Минобрнауки и собственных наработок в области digital.

Большинство университетов сразу же открыли студентам доступ к системе дистанционного обучения на внутривузовских порталах (обычно её используют студенты-заочники). «Основная часть общения преподавателей со студентами проходила на образовательном портале университета. Большую роль в освоении инженерных профессий играют практические занятия. Конечно, с этим было сложно, но мы нашли выход. Часть заданий была подкреплена обучающим видео, при этом преподаватели выдавали реальные данные с приборов и испытательных стендов, а студенты выполняли задания», – рассказал проректор по производственному Омского госуниверситета путей сообщения (ОмГУПС) Олег Балагин.

Насколько студенты довольны классическим дистанционным образованием, говорится в аналитическом докладе «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после неё», подготовленном по инициативе Минобрнауки. Так, полностью удовлетворены дистанционной учёбой к концу мая оказались только 14%

студентов. Среди основных минусов респонденты назвали отсутствие прямого контакта с преподавателями.

В связи с этим логично, что «живые» лекции, организованные учебными заведениями в онлайн-режиме, собирали настоящий аншлаг. «На открытых видеолекциях наших выдающихся профессоров (мы были ограничены только возможностями онлайн-платформы) собирались до 150 студентов. При очном обучении педагоги ведут занятия обычно для курса, на котором всего 10–25 студентов», – рассказал ректор Российского института театрального искусства (ГИТИС) Григорий Заславский.

В Российском университете транспорта (МИИТ) студенты обучались, используя различные вариации

неса и делового администрирования (ИБДА) РАНХиГС Сергей Мясоедов. «Слушатели категорически против постоянного обучения в дистанционном формате. Им крайне важно живое общение, когда под руководством преподавателей они участвуют в мозговых штурмах, рассказывают друг другу о передовом опыте, налаживают связи, а в свободное время за чашечкой кофе обсуждают возможные совместные проекты. Получение важных практических знаний – это только треть задач программы МВА, а вот другие две трети – это обмен передовым опытом между участниками, выстраивание сети связей, которые помогают начать новый бизнес, в том числе в других регионах и даже частях света», – подчеркнул он.

Эффективность дистанционного обучения достигается сочетанием онлайн-мероприятий и комплексов других активностей

digital-технологий. «В университете работают пять платформ онлайн-образования. Преподаватели и студенты пользовались университетским порталом, мессенджерами, электронной почтой, сервисом для проведения видеоконференций и онлайн-встреч. Все зачёты и экзамены успешно прошли в дистанционном формате, защита выпускных квалификационных проектов состоялась с использованием онлайн-технологий», – подчеркнул ректор РУТ (МИИТ) Александр Климов.

Сложнее дела обстоят в сфере бизнес-образования. Дистанционное офлайн-обучение неприемлемо для слушателей ведущих бизнес-школ, уверен президент Российской ассоциации бизнес-образования, проректор РАНХиГС, директор Института биз-

Весной ИБДА РАНХиГС, Гренобльская бизнес-школа и Антверпенская школа бизнеса совместно провели несколько образовательных онлайн-сессий. «Наши клиенты приняли эти сессии, но сказали, что в следующий раз хотели бы поработать в очном формате вместе с преподавателем», – отметил Сергей Мясоедов.

Некоторые бизнес-школы, чтобы поддержать и не потерять своих слушателей, предлагают им бесплатные короткие онлайн-курсы в дополнение к основным программам, которые невозможно провести дистанционно. Так, на платформе Zoom перед слушателями ИБДА РАНХиГС выступают преподаватели, а также известные эксперты и консультанты из разных сфер бизнеса.

ПУЛЬТ

Юлия Антич

ВАЛЕРИЙ ХАБАРОВ,
ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТА «БИЗНЕС-
ИНФОРМАТИКА» СГУПСА,
ЗАВЕДУЮЩИЙ КАФЕДРОЙ
«ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
НА ТРАНСПОРТЕ»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

ГАЛИНА ПАХОМОВА,
НАЧАЛЬНИК НАУЧНО-
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ
«ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ТРАНСПОРТА» СГУПСА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Цифровой уклад

Развитие транспортной отрасли невозможно без интеллектуализации и информатизации всех процессов

Иациональная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (ЦЭ РФ) и проект «Цифровая железная дорога» (ЦЖД) призваны реформировать транспортную отрасль в целом и железнодорожный транспорт в частности. Это непростая задача, и для её решения важно задействовать весь существующий в отрасли интеллектуальный потенциал.

В условиях четвёртого технологического уклада с появлением «суммы технологий» (систем искусственного интеллекта, распределённого реестра – блокчейна, «глубокого» машинного обучения нейронных сетей, мульти-агентных систем, Интернета вещей, инфокоммуникационных технологий) возможно радикально изменить отношения между субъектами экономической деятельности через внедрение искусственных интеллектуальных агентов. В результате удастся разделить и контролировать ответственность сторон, отслеживая

условия договоров, автоматически реализуя финансовые операции, «приближая» клиента.

В этой связи совершенно иначе видится процесс корпоративного управления на всех уровнях через реализацию так называемых умных контрактов. Бизнес-процессы как «носители контрактов», в которых закреплена ответственность сторон, становятся главными объектами автоматизации, поддерживаемыми виртуальными интеллектуальными агентами. Гарантированная защищённость контрактов на основе

технологии блокчейн становится существенным прорывом в реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

Меняется парадигма корпоративной информатизации отрасли. И этот процесс запущен уже давно: можно вспомнить как минимум два этапа информатизации, закреплённых в соответствующих концепциях, принятых в МПС, а затем в ОАО «РЖД». Первый этап в основном был связан с созданием информационной инфраструктуры и информационной поддержки процесса принятия решений

на всех уровнях. Второй этап обозначился переходом от информационных к информационно-управляющим системам.

Новая парадигма заключается в создании гибридного корпоративного интеллекта, сконцентрированного в виде контрактов, то есть правил взаимодействия. Такой интеллект основан на использовании корпоративных знаний, перераспределённых между искусственными и естественными корпоративными агентами-ролями.

Процесс корпоративной информатизации потребует от специалистов владения новыми компетенциями. Наряду с представлением о процессном подходе грамотные профессионалы должны будут владеть технологией управления знаниями (knowledge management) и инженерией знаний (knowledge engineering). Категория «знание» наряду с категорией «информация» становится важнейшим активом корпорации.

ситета путей сообщения выделил для себя следующие ключевые направления: разработка интеллектуальных систем, основанных на применении искусственного интеллекта (экспертная система по управлению инфраструктурными транспортными объектами и экспертная система для сертификации сложных технических объектов); разработка диагностических экспертных систем (совместный опыт их создания для металлических мостов на Забайкальской магистрали есть у Новосибирского государственного технического университета (НГТУ) и СГУПСа); применение агентных технологий в системах управления бизнес-процессами. Также займёмся автоматизацией перевода отраслевых регламентов (инструкций) в формат онтологий.

В фокусе внимания – разработка программно-аппаратных систем обучения, а также подготовка и аттестация оперативного персонала сортировочной горки на базе специали-

Бизнес-процессы как «носители контрактов», в которых закреплена ответственность сторон, становятся главными объектами автоматизации

Актуальной становится массовая IT-профессия – инженер по знаниям. Возникает потребность и в подготовке специалистов, владеющих компетенциями в области обработки больших данных, а также специалистов, способных создавать интеллектуальных агентов. И конечно, понадобятся специалисты по управлению корпоративными знаниями.

Важно понять, что уже сейчас можно предложить в рамках программы «Цифровая железная дорога». Так, факультет «Бизнес-информатика» Сибирского государственного универ-

сированных тренажёрных комплексов (ТК ОПСГ) с элементами интеллектуализации и 3D-аудиовизуального моделирования. Для этого разрабатываем методологию тренинга оперативного персонала в штатных и нештатных ситуациях.

Также займёмся моделированием транспортных систем в масштабе городов, агломераций, регионов.

Наконец, важно проанализировать, какие профессии будут востребованы в условиях цифровой экономики. В будущем предстоит заняться переподготовкой кадров в этой области. **ПУЛЬТ**



Переоценка ценностей

Грейдирование позволяет создать объективную систему оплаты труда

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» утвердило дорожную карту по разработке и внедрению новой системы оплаты труда – документ 16 июля подписал заместитель генерального директора

компании Дмитрий Шаханов. Новая система, как предполагается, будет построена по принципу грейдирования, что подразумевает ранжирование должностей в зависимости от их ценности для организации.

До конца 2021 года в РЖД планируют провести ревизию штатных расписаний с анализом трудовых функций, оценить все должности (кроме рабочих

профессий) и расставить по грейдам. «Пульт управления» выяснил у экспертов, в чём преимущество грейдов и как избежать ошибок при их внедрении.

Как в зеркале

В классическом понимании грейд – это группа близких по ценности для компании должностей, а грейдирование – процедура оценки и ранжиро-

вания должностей для распределения их по группам.

«Все должности в организации оцениваются по одному набору критериев. По каждому показателю выставляются баллы, и далее эти баллы суммируются. Так формируется единый рейтинг должностей. Затем этот большой список по определённым правилам разбивается на группы – грейды, в каждом грейде должности сопоставимой либо близкой ценностью», – пояснил «Пульту управления» партнёр компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Даниил Мартыненко.

Когда система грейдов создана, для каждой группы устанавливается диапазон заработной платы: от минимального до максимального уровня базового вознаграждения для всех должностей из одной группы. Как уточнил Даниил Мартыненко, вилка зарплат одного грейда, как правило, не пересекается с другим грейдом. Помимо зарплаты к грейду можно привязывать премии, льготы и прочие бонусы – они автоматически распространяются на все должности.

В Европе и США на системе грейдов базируются корпоративные системы оплаты труда более чем 80% компаний. В России метод грейдирования в последние два десятка лет тоже набирает всё больше сторонников, особенно среди крупных многофункциональных компаний. Эту систему уже внедрили у себя «Роснефть», Сбербанк, «Росатом».

Основная причина интереса бизнеса к грейдированию – создание понятной и управляемой системы оплаты труда. После перехода на грейды решение о повышении зарплаты нужно принимать не по каждой должности, их может быть несколько сотен и даже тысяч, а по всей группе, отмечает Даниил Мартыненко.

Грейдирование позволяет решить ещё несколько задач. Во-первых, по словам директора по персоналу Московского кредитного банка (МКБ) Алёны Ефремовой, появляется чёткое понимание, какой минимальный набор компетенций, профессиональ-

ного опыта и навыков необходим на конкретной должности для качественного выполнения должностных обязанностей. Это, как замечает она, позволяет «не стрелять из пушки по воробьям» и оптимизировать фонд оплаты труда (ФОТ). Во-вторых, процесс повышения дохода сотрудников переходит из субъективной плоскости в более объективную, так как существуют чётко описанные и зафиксированные параметры подобного рода изменений, считает Алёна Ефремова.

«Выстраивается понятная система вознаграждения для сотрудников. Чтобы перейти в другой грейд, нужно перейти на другую должность. Но работники обычно могут повысить свою зарплату и внутри группы – для этого диапазон зарплат в каждом грейде разбивается на несколько уровней. Это условно – три, пять или семь уста-

– управляющей компании «Евраз-Холдинг» в Москве. Хотели решить две задачи – обеспечить внутреннюю справедливость и понятное сопоставление уровня заработных плат с рыночными значениями. Нам нужно было построить систему, которая позволяла бы вознаграждать сотрудников за результат не только через бонусы, но и через рост постоянной части заработной платы. Одновременно это позволило бы выявлять тех перспективных сотрудников, кто эти результаты показывает, чтобы в дальнейшем продвигать их по карьерной лестнице», – рассказал директор ЕВРАЗ по экономике и организации труда Дмитрий Городецкий.

Этапы большого пути

Грейдирование как лакмусовая бумажка показывает перекосы в корпоратив-

В Европе и США на системе грейдов базируются системы оплаты труда более чем 80% компаний. В России метод тоже набирает всё больше сторонников

новленных размеров зарплат, которые создают ступени внутри грейда. Передвижение по ним связано с аттестацией или любой другой оценкой результативности, компетенций и даже потенциала», – поясняет Даниил Мартыненко.

Создание объективных критериев повышения зарплаты благотворно влияет на мотивацию текущих сотрудников, что, в свою очередь, приводит к снижению текучести персонала, а значит, экономии на подборе и обучении новых сотрудников, считает Алёна Ефремова. Для многих компаний это становится весомым аргументом в пользу грейдов.

«ЕВРАЗ начал переход на систему грейдов в 2017 году с верхнего уровня

ной системе оплаты труда, но чтобы эта оценка была объективной, нужно соблюдать несколько основных правил. «Тем компаниям, которые сейчас находятся только в начале пути, я бы посоветовал обратить внимание на цель и смысл внедрения грейдов, на то, зачем они нужны именно вам. Переходить на них стоит только тогда, когда есть готовность проводить изменения в системе оплаты труда и во многом – в культуре компании. Это очень ответственное, долгое и трудоёмкое мероприятие», – говорит Дмитрий Городецкий.

Первый обязательный этап при внедрении грейдов – подготовка к оценке должностей. В это время, по словам Алёны Ефремовой, собирается



123RF/LEGION-MEDIA

информация об организационной структуре компании, должностных инструкциях, положениях о структурных подразделениях, финансовых показателях – влияние на доходную и расходную части бюджета.

«Чтобы оценить реальную ценность должности, очень важно иметь её актуальное описание, так называемый job description. Это описание не должно составляться на основе интервью с сотрудником, занимающим эту позицию, его лучше всего формировать исходя из бизнес-процессов», – говорит Даниил Мартыненко.

Достаточно распространённая ошибка многих компаний при грейдировании, по словам эксперта, пренебрежение этим правилом. Когда оценка проводится только по должностным инструкциям, которые не отражают реальную трудовую функцию и роль в реализации бизнес-процессов, результаты, как правило, получаются неточными. Поэтому оптимально приступать к грейдированию уже после внедрения процессного подхода. Однако есть ещё один вариант.

«Выходом из ситуации для грейдирования может стать создание экспертных советов. В роли экспертов выступают представители разных

функциональных блоков, которые совместно могут оценить реальный вклад должности в бизнес-результат. Но подход имеет свои ограничения – в масштабах РЖД или другой крупной компании он слабо применим», – поясняет Даниил Мартыненко.

На втором этапе происходит непосредственно оценка должностей. Компания может взять уже существующий набор критериев или разработать свою систему. У каждого из подходов есть свои преимущества. Так, по словам Даниила Мартыненко, используя универсальные критерии, можно будет напрямую сопоставлять заработную плату в компании со среднерыночным значением, но оценка должностей получится очень усреднённая – без учёта особенностей компании. В свою очередь, при создании собственного набора критериев получится «костюм, сшитый на заказ», но такой метод, как замечает эксперт, не даёт возможности сравнивать грейды с другими компаниями напрямую.

В настоящий момент существует четыре основные методологии грейдирования: Hay, Mercer, Willis Towers Watson и PricewaterhouseCoopers. Они подходят для любого рода бизнеса – от банка до железной дороги. Каждая из этих систем содержит набор универ-

сальных критериев: как правило, сюда входят влияние на бизнес-результат (цена ошибки, зона ответственности), ценность принимаемых решений и сложность коммуникаций. «Нау являются основоположниками грейдирования, остальные методологии – более простые и адаптированные версии. Хочется отметить, что в России некоторые консультанты предлагают свои вариации разработки и внедрения таких систем», – пояснила Алёна Ефремова.

Грейдирование, по её словам, каскадный процесс: сначала оценивается первое лицо компании, затем его прямые подчинённые и далее вниз по организационной структуре. Чаше всего для оценки проводится интервью с непосредственными руководителями, но типовые должности (секретари, водители, курьеры) могут быть оценены и по должностной инструкции или описанию функционала.

«При оценке очень важно соблюдать несколько основных правил, – замечает Алёна Ефремова. – Оценивать должность, а не занимающего её сотрудника – лучше всё время держать в голове, что происходит оценка вакансии и только формируются требования для рекрутера. Оценивать реальные должностные обязанности,

которые выполняются в настоящий момент, а не прогнозируемые в будущем. Оценивать необходимые для данной должности обязанности, а не дополнительные иницилируемые сотрудником. Далее должности распределяются по группам – грейдам».

В ЕВРАЗе процесс грейдирования запускали совместно с экспертами из PwC: за основу была взята методология консалтинговой компании, впоследствии доработанная с учётом практики применения. Оценивались восемь факторов из трёх зон: требуемый уровень экспертизы, сложность работы и решаемых задач, а также масштаб и характер влияния должности на компанию.

«В итоге в ЕВРАЗе 21 грейд – от младших рабочих до президента компании. Уровень заработной платы определяется на основе рыночного диапазона, установленного для каждого грейда, заработная плата ежегодно пересматривается исходя из оценки результативности работников и положения их зарплаты относительно диапазона по грейду. Размер годового бонуса работника также определяется в соответствии с его грейдом. В случае появления новых должностей или изменения функционала существующих оперативно проводится их оценка на оценочных комитетах», – отметил Дмитрий Городецкий.

В 2019 году ЕВРАЗ запустил процесс грейдирования на предприятиях. Методику для оценки в этот раз разрабатывали совместно с компаний Korn Ferry (быв. Nau Group). При этом грейдирование не происходит в кабинетах HR-служб, процесс реализуется с привлечением производственных руководителей, обученных методологии. В компании уже более ста человек детально понимают, как работает система, и постоянно участвуют в оценочных комитетах разного уровня. «При внедрении новой системы оплаты на базе грейдинга мы отказываемся от ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник. – Ред.), уходим от всех надбавок, доплат. Конечно, требовалось объяснить это работникам.

Мы проводили очень много коммуникаций, в том числе с привлечением профсоюза. Это важный момент при переходе на новую систему оплаты труда», – считает эксперт.

На третьем, завершающем, этапе производится сравнение с рынком заработных плат (достаточно часто по референтным группам), моделируются диапазоны фиксированной части вознаграждения для каждого грейда, формируются принципы изменения окладов в рамках грейда, разрабатывается и утверждается Положение о грейдах.

Самое сложное в переходе на грейды, как замечают эксперты, – гармонизация заработных плат с

занять от трёх месяцев до нескольких лет. К примеру, в ЕВРАЗе для перехода на новую систему оплаты труда на базе грейдов в металлургическом секторе потребовалось два года. «В 2019–2020 годах был реализован пилот, который охватил больше 20% численности металлургической части – это около 14 тыс. человек. Эти пилотные подразделения с сентября-октября 2020 года полностью переходят на новую систему оплаты труда. Для всех остальных переход совершится в январе 2021 года», – уточняет Дмитрий Городецкий.

Алёна Ефремова отмечает, что срок, необходимый для внедрения грейдов, зависит от многих факторов, в



Самое сложное в переходе на грейды – гармонизация заработных плат с нормативным значением по грейду

нормативным значением по грейду. «Разрыв трагичен в обе стороны, – замечает Даниил Мартыненко. – Если грейдовая сетка подразумевает зарплаты выше, чем текущая система, это приводит к довольно существенному росту ФОТ, который должен обеспечиваться за счёт прибыли компании. В этом случае обычно предпочитают ступенчатый переход на грейды, например связав это с индексацией. Обратная ситуация, когда человек получает больше, чем ему положено по грейду. Сокращение его зарплаты практически неминуемо приводит к его увольнению. Как правило, со значимым количеством людей, которые получают выше грейда, компания не готова расставаться. Тогда организация вынуждена делать многолетний переход к системе грейдов, дотягивая вилку грейдов до зарплат этих людей».

В целом весь процесс разработки и внедрения системы грейдов может

частности от численности, упорядоченности оргструктуры, уровня сопротивления руководителей и сотрудников, а также от того, привлекаются внешние консультанты или проект реализуется силами внутренней рабочей группы. «В Московском кредитном банке мы не так давно запустили проект по разработке системы грейдов, находимся сейчас на втором этапе проекта, окончание планируется в январе 2021 года».

В ОАО «РЖД» рассчитывают презентовать руководству компании проект новой системы оплаты труда на базе грейдов к ноябрю 2021 года. Предварительно проект должен получить положительный отзыв отраслевого профсоюза. Конкретные сроки введения новой корпоративной системы оплаты труда будут зависеть от возможности компании изыскать необходимые для этого дополнительные средства.

ПУЛЬТ

Мария Абдимова

Ольга Свежакова,
директор школы
коммуникаций и этикета
«ЗАВЕРШАЮЩАЯ ШКОЛА»



Личный архив

Наталья Антонова,
кандидат психологических
наук, доцент кафедры
организационной психологии
департамента психологии
факультета социальных наук
НИУ ВШЭ



Личный архив



123RF/LEGION-MEDIA

Примерное поведение

Как пандемия изменила правила делового общения

Концепция «Новая этика», изложена Эрихом Нойманом в книге «Глубинная психология и новая этика» (1949). Её суть заключается в призыве к личной ответственности индивида, предъявлении высоких требований к его нравственной зрелости. В последнее время выражение «новая этика» звучит повсеместно: так называют правила поведения в обществе, правила этикета, связанные с рабочим процессом, в том числе на «удалёнке», правила взаимодействия людей в цифровую эпоху. В западном обществе под «новой этикой» подразумевается эволюция норм и допустимого. Способна ли «новая этика» изменить стиль делового общения, выяснял «Пульт управления».

Ольга Свежакова:

– Со времён возникновения понятий «этикет» и «этика» ничего глобально не изменилось. По-прежнему определённые правила помогают нам выразить уважение собеседнику, сориентироваться по шкале «свой – чужой». Сейчас появилось больше видов общения – это не только личные встречи и письма, но и интернет-пространство с мессенджерами и видеозвонками, появилась возможность оперативно связаться с любым человеком в любое время. Мне очень нравится сравнение правил этикета с Правилами дорожного движения. Хочешь доехать далеко – соблюдай правила. Нарушаешь – жди аварий.

Так как сейчас много вариантов общения, то часто обсуждают заранее, какой вид связи предпочитает собеседник.

Как правило, документы высылают по почте, текущие вопросы обсуждают в мессенджерах, а срочные вопросы лучше обсуждать по телефону. Звонить постоянно по всем

вопросам не стоит, так как время – это один из самых ценных ресурсов. В мессенджерах можно отключать уведомления и отвечать в удобное время, а звонок требует незамедлительного ответа. В условиях, когда границы между домом и работой максимально размыты, не всегда бывает удобно отвечать здесь и сейчас. Но при этом стоит помнить о том, что если есть договорённость о работе удалённо, то в рабочее время нужно быть готовым ответить в любое время, в том числе и по видео.

Голосовые сообщения, на мой взгляд, ближе к звонкам, чем к переписке. Они требуют времени и определённых условий для прослушивания и записи ответа. Самое неудобное, что можно сделать, это

вклиниться и котик, и звонок курьера. Но объяснять задержку в подготовке материалов тем, что вы до утра играли с друзьями в мафию по Zoom, точно не стоит.

Одна из самых распространённых ошибок – смешивание делового и светского общения.

В деловом этикете нет мужчин и женщин. Старшинство определяется только занимаемой должностью, пол и возраст – это не козыри, важен профессионализм. В светском этикете женщина по статусу выше, чем мужчина. Я часто замечаю, как на деловых переговорах женщины начинают использовать флирт, чтобы склонить собеседника на свою сторону. Руководители всегда смотрят на коллектив, кто как себя проявляет,

До перехода в режим самоизоляции было допустимым писать сообщения в любое время, но сейчас я советую бережнее относиться к личному пространству

присылать данные, например адрес, в аудиосообщении. По моим наблюдениям, большинству аудиосообщения неудобны, поэтому я сама стараюсь ими не пользоваться. Мне часто задают вопрос о правилах общения в групповых чатах. Я полагаю, что в рабочих чатах стоит писать кратко, ёмко, по рабочим вопросам. Всю мысль желательно помещать в одно сообщение, не разделяя приветствие, вводную часть и вопрос к коллегам. И конечно, писать в такие чаты лучше в рабочее время.

Многие допускают ошибку, переводя деловые отношения в дружеские. Понятно, что все мы живые люди, в видеоконференцию может

кто как себя ведёт. Лучше об этом помнить и не допускать панибратства.

Наталья Антонова:

– Новая этика общения формируется в связи с изменением условий и средств общения, используемых людьми. Жизнь и общение становятся всё более динамичными и интенсивными. Удалённая работа приводит к формированию распределённых команд – когда люди, работая совместно, могут находиться в разных городах и даже странах. Всё это меняет и нормы общения.

Если раньше для решения важных деловых вопросов необходима была личная встреча, то теперь



это совсем не обязательно. Сейчас существует масса каналов общения: электронная почта, телефон, мессенджеры, чаты и тому подобное. Вполне обычными стали онлайн-конференции.

Электронная почта – наиболее медленный канал связи, но его следует использовать при пересылке официальных сообщений, приглашений, оповещений.

Отношение к телефонным звонкам изменилось. Теперь нередко можно встретить мнение, что теле-

фонный звонок для решения деловых вопросов является почти неприличным, так как нарушает личные границы и отвлекает человека от текущих дел. Телефон сегодня рассматривается как канал экстренной связи – когда нужно решить срочный вопрос, немедленно. Если же решение вопроса возможно в течение какого-то времени, лучше не отвлекать человека и воспользоваться мессенджером.

Мессенджеры – это более неформальный канал связи, больше под-

ходит для горизонтальных коммуникаций.

Вообще в последнее время общение людей сильно изменилось. Карантин и массовый переход на удалённую работу лишь усилили и высветили те процессы, которые происходили ранее. Удалённая работа и распределённые команды – это тренды последних нескольких лет, не только карантинного периода.

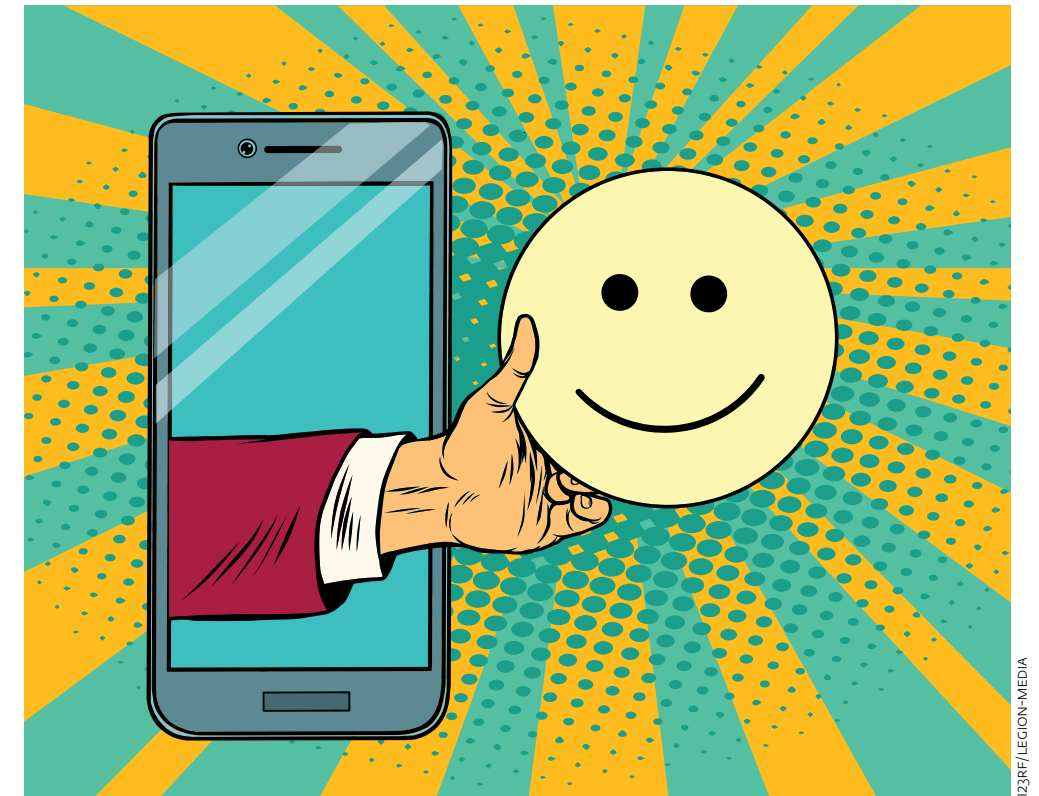
Часто люди, работающие на «удалёнке», начинают терять ощущение границ и дистанции в общении. В

некоторых корпоративных культурах это приемлемо, например в молодых стартапах или IT-компаниях. Однако в крупных и более бюрократизированных организациях может приводить к непониманию и даже конфликтам. Например, люди, привыкшие к общению в чатах и мессенджерах, часто и в официальной деловой переписке используют сленг, сокращения, например подписываются как «Женя».

Нужно чётко понимать, какой вид общения сейчас используется, и выбирать соответствующую стилистику и оформление. Частые проблемы сейчас возникают у сотрудников из-за социальных сетей. В некоторых организациях приходится даже принимать специальный внутриорганизационный этический кодекс, регулирующий эту сферу общения. Дело в том, что люди, используя соцсети, часто воспринимают это общение как личное, в то время как соцсети – это вид массовой коммуникации. Соответственно, общаться там нужно примерно так, как если бы вы выступали на телевидении. Необдуманные высказывания сотрудников в социальных сетях могут разрушить имидж организации, мы видим тому немало примеров.

В групповых чатах сотрудников также следует помнить, что это не личное, а всё же деловое общение. Речь в чатах менее развёрнутая, часто с ошибками из-за использования Т9 или просто потому, что людям лень делать лишние движения для того, чтобы поставить запятую. Неграмотная речь в чате может снижать воспринимаемый профессионализм сотрудника, а сокращение и использование «внутренней речи» – искажать смысл сообщения, приводить к непониманию.

В эпоху цифровизации корпоративные праздники также меняют свой формат. На рынке уже можно встретить предложения тренинговых компаний о проведении онлайн-корпоративов. Как это будет выглядеть и к чему приведёт, пока сложно сказать, но эта культура уже



В деловом этикете нет мужчин и женщин. Старшинство определяется только занимаемой должностью, пол и возраст – это не козыри, важен профессионализм

формируется. Так как онлайн-тренинги уже получили широкое распространение, онлайн-корпоративы также будут развиваться, особенно в условиях развития распределённых команд. Это инструмент повышения сплочения и командного духа.

Что можно посоветовать руководителям и сотрудникам по соблюдению новых правил общения? Во-первых, отслеживать новые тренды и своевременно на них реагировать, создавать для сотрудников чёткую систему правил. Сейчас и так вы-

сока степень неопределённости в жизни, и чёткие ориентиры в отношении правил взаимодействия помогут сотрудникам не делать ошибок. Это могут быть корпоративные кодексы поведения, этические кодексы. Во-вторых, развивать в себе гибкость и толерантность к неопределённости. Мы находимся в ситуации быстрых, даже стремительных изменений, и только готовность к восприятию нового поможет нам с ней справиться.

Подготовила Дарья Чикиркина



СЕРГЕЙ РУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Железные дороги мегаполиса

Реализация транспортных проектов позволяет городу развиваться

Поезда Московских центральных диаметров (МЦД) Одинцово – Лобня и Нахабино – Подольск за первые девять месяцев работы, с 21 ноября 2019-го по 21 августа 2020 года, перевезли более 91 млн пассажиров. Как будет развиваться в дальнейшем самый масштабный проект

Центрального транспортного узла, выяснил «Пульт управления». С момента запуска движения по двум Московским центральным диаметрам пассажиропоток на МЦД-1 и МЦД-2 непрерывно увеличивался: 6 марта 2020 года был побит очередной рекорд – пассажиропоток составил более 568 тыс. человек, что на 14% больше по сравнению с аналогичным днём в прошлом году на станциях этих же направлений Московской железной дороги (МЖД). Режим само-

изоляции из-за пандемии COVID-19 на время уменьшил рост числа пассажиров, но уже сейчас, когда ограничения сняты, поезда МЦД возвращаются к докоронавирусным объёмам перевозок. Ежедневно электрички перевозят более 410 тыс. пассажиров. Заместитель руководителя транспортно-инженерного центра Института Генплана Москвы Денис Власов отмечает, что на протяжении длительного времени существующая железнодорожная сеть Москвы не пользовалась

популярностью из-за нерегулярного сообщения, неудобных подходов и необогреваемых остановочных пунктов. «При этом железная дорога имеет огромный потенциал для развития. Ещё в 1935 году, когда принимался Генеральный план Москвы, шла речь о необходимости усиления роли железной дороги как элемента транспортной системы города», – говорит Денис Власов. По его словам, качественные изменения произошли в 2016 году – тогда было запущено Московское центральное кольцо (МЦК), следующим толчком стал запуск в 2019 году двух первых МЦД. Напомним, МЦД-1 включает в себя 24 остановочных пункта, а МЦД-2 – 36. С 20 станций МЦД-1 и МЦД-2 можно пересечь на метро, МЦК и радиальные направления железной дороги. С момента открытия МЦД на них построили пять станций. Среди них – Славянский Бульвар на МЦД-1 и Пенягино, Волоколамская, Остафьево и Курьяново на МЦД-2. Завершена реконструкция восьми действующих станций, в том числе шести станций МЦД-1 (Фили, Немчиновка, Одинцово (первый этап), Рабочий Посёлок, Сетунь и Новоначная) и двух станций МЦД-2 (Опалиха и Нахабино). В ближайшие годы планируется завершить строительство ещё семи станций, в том числе трёх станций МЦД-1 (Петровско-Разумовская, Илимская и Дмитровская), четырёх станций МЦД-2 (Марьино Роща, Котляково, Печатники и Щукинская). Последняя заменит станцию Покровское-Стрешнево. Таким образом, к 2024 году количество станций МЦД должно увеличиться до 66, а количество пересадок – до 27. «В строительстве МЦД сегодня задействованы свыше 7 тыс. железнодорожных строителей и 90 единиц тяжёлой техники», – отмечал ранее начальник МЖД Михаил Глазков. Железнодорожники приводят станции МЦД к единому стандарту, отвечающему всем требованиям безопасности и комфорта для пассажиров: платформы оборудуют навесами

во всю длину, строят удобные пешеходные переходы через железнодорожные пути, создают безбарьерную среду, в том числе устанавливают лифты и эскалаторы. Что касается подвижного состава, то перевозчик двух диаметров – Центральная пригородная пассажирская компания – в середине августа сообщил о завершении обновления парка поездов на МЦД-2. Теперь средний возраст городской электрички на этом диаметре не превышает трёх лет. Обновление поездов на МЦД-1 закончат к концу этого года. Руководитель архитектурного бюро АБТБ Тимур Башкаев, который с 2012 по 2016 год занимал должность главного архитектора АО «Московская кольцевая железная дорога» и отвечал за внеш-

ний облик станций МЦК, отмечает, что принципы создания МЦК применяются «Российскими железными дорогами» и при реализации проекта МЦД. «Для человека очень важен внешний вид транспортной системы. Именно запуск МЦК продемонстрировал новый уровень комфорта при использовании общественного транспорта, и пассажиры ответили на это взаимностью – пассажиропоток городской электрички постоянно растёт. Это лишний раз подчёркивает важность развития территорий, прилегающих к городскому железнодорожному транспорту. МЦК и Московские центральные диаметры должны стать драйвером развития агломерации. **ПУЛЬТ** Виталий Маслюк



ПАВЕЛ КАССИН/ИД «ГУДОК»

Запуск МЦК продемонстрировал новый уровень комфорта при пользовании общественным транспортом, и пассажиры ответили на это взаимностью – пассажиропоток городской электрички постоянно растёт

Олег Валинский,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА – НАЧАЛЬНИК ДИРЕКЦИИ
ТЯГИ ОАО «РЖД»



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

Игорь Посадов,
ПРИГЛАШЁННЫЙ ПРОФЕССОР
СТОКГОЛЬМСКОЙ ШКОЛЫ
ЭКОНОМИКИ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



123RF/LEGION-MEDIA

Практика решает всё

Контракт жизненного цикла высокотехнологичной продукции в контексте опыта его практического воплощения

Если у общества появляется техническая потребность, то она продвигает науку вперёд больше, чем десяток университетов.

Фридрих Энгельс

Установкой предпринятого нами обзора является стремление не столько дать исчерпывающее хронологическое изложение фактов практического воплощения договорных отношений в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной про-

дукции (далее – КЖЦ ВТП), сколько предпринять попытку рассмотреть причинно-следственную логику этих событий, с тем чтобы системно проанализировать как мировой, так и отечественный опыт данного вида предпринимательской деятельности с привлечением внимания к конкретным выразительным примерам.

В США и странах Европейского союза построение договорных отношений в формате КЖЦ ВТП как предмет предпринимательской деятельности имеет насыщенную историю и демонстрирует на практике свои несомненные преимущества.

Об этом свидетельствует достаточно значимый обретенный опыт реализации проектов, основанных на воплощении концептуальных воззрений видных учёных, в том числе и нобелевских лауреатов, как работавших, так и ныне работающих в ведущих американских университетах и институтах¹, которые сформировали своими выдающимися достижениями современный облик неинституциональной экономической науки и входящей в неё составной частью «теории контрактов» [1–6].

Имеющая место глубокая и полифункциональная интеграция научно-исследовательских изысканий

виднейших университетов США, подпадающих под когнитивное определение «Университет 4.0», с инновационной деятельностью всех без исключения высокотехнологичных американских корпораций, с одной стороны, и проактивная экспертно-консультационная деятельность в них ведущих университетских профессоров, с другой стороны, определяют собой действенные предпосылки к успешному построению бизнес-отношений в формате КЖЦ ВТП.

К настоящему времени такая экономика знаний получила своё выраженное проявление при выполнении заказов военного ведомства и запросов транспортной отрасли на высокотехнологичную технику.

К тому же следует заметить, что военно-промышленный комплекс США, равно как и подавляющего большинства других стран, всегда был и остаётся достаточно специфическим сектором экономики, где отношения между заказчиком и поставщиком систем вооружений и военной техники регулируются весьма жёсткими и достаточно консервативными правилами.

Однако вследствие значительных изменений в расстановке сил на мировой арене, произошедших в последние два-три десятилетия, оборонные ведомства США и многих других стран стали активно устанавливать и реализовывать альтернативные подходы.

Исчезновение старых и появление новых угроз при одновременном сокращении бюджетов вынуждает военных решительно отказываться от устоявшихся догм и пересматривать казавшуюся незыблемой практику взаимоотношений с промышленностью.

Здесь представляется оправданным обратиться к прозвучавшему в 2000 году в Американском конгрессе знаменательному и по месту, и по времени выступлению заместителя министра обороны США по закупкам, технологиям и логистике Джаскеса Энслера: «Наше оборудование стареет. И мы не в состоянии заменить его большую часть в ближайшей перспек-

тиве. Вследствие этого наши расходы на эксплуатацию и обслуживание будут продолжать расти. Как результат – снижение боеготовности при одновременном увеличении затрат. И до тех пор, пока мы сознательно и быстро не обратим эту тенденцию вспять, нам придётся иметь дело с тем, что я называю «спиралью смерти» – ситуацией, когда падение боеготовности будет требовать от нас изъятия всё больше и больше долларов, выделенных на модернизацию вооружений, и перенаправления их на повседневные нужды эксплуатации и обслуживания. Всё дальше и дальше откладывая модернизацию, мы будем вынуждены продолжать использовать стареющую технику за пределами установленного срока службы, теряя боеготовность и наращивая эксплуатационные расходы».

ного раз и навсегда разграничения ответственности между военным заказчиком и гражданским поставщиком за постпроизводственные стадии жизненного цикла систем вооружений и военной техники.

По утверждению аналитиков международной консалтинговой компании Frost & Sullivan, в последнее время многие корпорации оборонной сферы стали позиционировать себя скорее провайдерами услуг, нежели чистыми поставщиками оборудования, которые принимают всё более активное участие в поддержании оборонного потенциала вооружённых сил, что позитивно отразилось на стоимости эксплуатации и боеготовности как поступающих, так и уже стоящих на вооружении систем военной техники.

В результате тыловые службы оборонного ведомства США перестали

Экономика знаний получила своё проявление при выполнении заказов транспортной отрасли на высокотехнологичную технику

В результате начиная с 2001 года одним из наиболее значительных шагов в этом направлении стали разработка и внедрение оборонным ведомством США принципиально новой концепции сервисной поддержки вновь создаваемых и уже эксплуатируемых систем вооружений и военной техники, ориентированных на конечный результат, что в формировании сегодня понимании вправе быть определено как построение бизнес-взаимодействия в формате КЖЦ ВТП.

Основной идеей этой концепции стал отказ от жёсткого, установлен-

быть просто покупателями, а предприятия промышленного комплекса – продавцами военной продукции и предметов материально-технического обеспечения. Повсеместной практикой стало заключение между ними долговременных соглашений о сервисной поддержке поставляемых систем вооружений и военной техники, в основу чего положены законы о государственно-частном партнёрстве.

Качественно новым предметом таких соглашений стала не закупка отдельных изделий и/или услуг, а

¹ Неинституциональная экономическая наука в контексте теории контрактов получает своё активное развитие как в теоретическом, так и в прикладном аспекте в Гарвардской школе бизнеса, Стэнфордской высшей школе бизнеса, Институте Рональда Коуза Чикагского университета и Школе инжиниринга Массачусетского технологического института.

Революция 4.0➤



123RF/LEGION-MEDIA

нормируемые показатели конечного результата сервисной поддержки – исправность, надёжность, экономичность в эксплуатации и общее время простоя боевой техники в войсках, что формирует собой размер вознаграждений.

Новый подход изначально был призван заменить устаревшую концепцию интегрированной логистической поддержки, которая хотя и объединила разрозненные элементы эксплуатационной логистики, но по-прежнему отделяла их от процессов закупок систем вооружений и военной техники.

До внедрения контракта жизненного цикла войсковые части Министерства обороны США были обязаны сами определять потребности в запасных частях и материалах для поддержания заданного уровня исправности систем вооружения и военной техники. Ныне же отслеживание материальных запасов, проведение необходимых закупок и выполнение технического обслуживания возложены на гражданского подрядчика.

В результате зона ответственности производственных корпораций расширилась и стала включать в себя часть эксплуатационных рисков

оборонного ведомства. Тем самым гражданский подрядчик получил прямую заинтересованность в их минимизации, поскольку это прямым образом отражается на его конкурентоспособности и рентабельности, чем обретается мотивация к постоянному улучшению качества и надёжности эксплуатационных характеристик систем вооружения, военной и специальной техники.

В настоящее время в США и странах НАТО действует правительственно-отраслевая стратегия CALS (Continuous Acquisition and Life cycle Support – «Непрерывная поддержка заказчиков и поставщиков и поддержка жизненного цикла изделий»), направленная на создание «виртуального предприятия» для совместного управления жизненным циклом систем вооружения и военной специальной техники.

Стратегию целенаправленно реализует военное ведомство США в рамках «Концепции удержания глобального американского лидерства в XXI веке» (Sustaining U.S. Global Leadership. Priorities for XXI Century Defense), в первую очередь за счёт обеспечения информационного превосходства над противником.

В рамках этой стратегии создана Система организации военных закупок и технического обеспечения войск США, опирающаяся на федеральную информационную систему по логистике, на автоматизированные базы данных логистической поддержки для планирования закупок и технического обеспечения, на объединённую базу данных по вооружению, а также систему многонационального обмена информацией.

С 2011 года в США начат переход на новое поколение информационных систем на основе сервис-ориентированной архитектуры и WEB-технологий. В рамках этого перехода создаётся полностью интегрированная система управления жизненным циклом систем вооружения, военной и специальной техники на основе корпоративного хранилища данных (EDW – Enterprise Data Warehouse) с единым виртуальным органом управления.

По данным Минобороны США, ежегодная экономия бюджетных средств от внедрения концепции контракта жизненного цикла должна составлять от 10 до \$20 млрд.

К тому же следует особо отметить, что в ноябре 2014 года Министерству обороны США приняло специальную программу «Инициатива в области оборонных инноваций», в которой отдельно выделена задача развития эффективных бизнес-моделей и подготовки высококвалифицированных кадров по управлению жизненным циклом вооружения и военной техники.

Выразительным примером ведения бизнеса в формате КЖЦ ВП военного назначения являются соглашения, заключённые оборонным ведомством США с корпорацией Lockheed Martin на поставку многоцелевого истребителя четвёртого поколения F-16², которыми предусматриваются как его обслуживание, так и обучение пилотов.

Другим не менее показательным примером успешного применения концепции КЖЦ ВТП является программа сервисной поддержки

авиационного комплекса дальнего наблюдения и целеуказания E-8 Joint STARS.

В рамках этой программы полную ответственность за сервисную поддержку всего комплекса в целом, включая его наземную часть, несёт корпорация Northrop Grumman. Беря на себя изрядную долю забот по поддержанию боеготовности комплекса E-8 Joint STARS, корпорация Northrop Grumman получает в своё распоряжение как персонал соответствующих подразделений ВВС США, так и имеющуюся у них инфраструктуру – ангары, оборудованные мастерские, учебные центры, а также обслуживающий транспорт.

Эффективное руководство концепцией КЖЦ ВТП также демонстрируют своей деятельностью и ведущие западноевропейские корпорации.

Так, один из наиболее известных в мире примеров применения контракта жизненного цикла в железнодорожной технике принадлежит немецкому концерну Siemens с проектами скоростного поезда Desiro и высокоскоростного поезда Velaro. В соответствии с проектной документацией эти типы поездов поставляются по контракту жизненного цикла сроком на 30 лет.

Скоростные поезда проекта Desiro получили широкое распространение на железных дорогах Австрии, Бельгии, Болгарии, Великобритании, Германии, Греции, Чехии, Швейцарии, а также в Израиле, США и Таиланде. Высокоскоростные поезда проекта Velaro с конструкционной скоростью до 350 км/ч эксплуатируются в Бельгии, Великобритании, Германии, Испании, Китае, Нидерландах, Турции и Франции.

В свою очередь, английская корпорация Rolls-Royce предлагает услуги под названием TotalCare по полному обслуживанию авиационных двигателей, гарантируя их работу и принимая на себя ответственность за их эксплуатацию, начиная с планового технического обслуживания и заканчивая общим управлением.

Виталий Тришанков,
заместитель начальника
Дирекции тяги ОАО «РЖД»



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

В области гражданской морской техники заслуженный интерес представляет опыт финской компании Wartsila – производителя судов и судового оборудования, которая на основе реализации концепции построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП разработала и внедрила системный комплекс технических и организационных мер по обеспечению надёжности и эффективности предлагаемого ею товарного ассортимента, включая осуществление мониторинга технико-эксплуатационных показателей судов, а также наличие функционала удалённого подключения и устранения ошибок в работе оборудования и настройки режимов работы двигателей.

В России осознание на государственном уровне необходимости

роования и проектирования до серийного выпуска изделий, обеспечения их эксплуатации и дальнейшей утилизации», и Федерального закона «О государственном оборонном заказе», № 275-ФЗ от 29.12.2012 (далее – Закон № 275-ФЗ) начиная с 2013 года перешло на выполнение государственного оборонного заказа посредством заключения с предприятиями военно-промышленного комплекса контрактов жизненного цикла на все виды высокотехнологичных систем вооружения и военной техники от их проектирования и изготовления до утилизации.

В развитие этих законодательных актов в 2013–2015 годах Министерством обороны совместно с Министерством промышленности и торгов-

В РФ одним из первых проектов с использованием КЖЦ ВТП стало приобретение ОАО «РЖД» у концерна Siemens высокоскоростного поезда модели Velaro, получившей название «Сапсан»

кардинальной смены парадигмы мышления привело к проведению законодательных действий по размещению государственного оборонного заказа по фабуле заключения КЖЦ ВТП.

Так, Министерство обороны РФ на основании Указа президента РФ № 603 от 7 мая 2012 года, подразумевающего «создание системы управления полным индустриальным циклом производства вооружения, военной и специальной техники – от модели-

ли РФ предпринято формирование «Концепции разработки, внедрения и развития системы управления полным жизненным циклом вооружения, военной и специальной техники», которая предусматривает создание систем управления жизненным циклом высокотехнологичной продукции в рамках ряда приоритетных пилотных проектов.

Таковыми пилотными проектами, по данным Министерства обороны, стали перспективный самолёт-штур-

² Многоцелевой истребитель F-16 благодаря своей универсальности и относительно невысокой стоимости является наиболее массовым истребителем четвёртого поколения и в 2014 году стал самым распространённым боевым самолётом в мире. На июнь 2018 года выпущено более 4,6 тыс. истребителей F-16, которые состоят на вооружении в 25 странах.

Революция 4.0»



СЕРГЕЙ ГУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

мофик, истребитель-бомбардировщик Су-34; новая модификация многоцелевого вертолёта Ка-226; стратегический атомный подводный крейсер «Юрий Долгорукий»; атомный эсминец дальней морской зоны «Лидер-1»; унифицированная тяжёлая платформа «Амата»; танки Т-90, Т-72Б3 и Т-72; базовые шасси «КАМАЗ», а также перспективный ракетный комплекс стратегического назначения.

При этом высшие руководители оборонного ведомства пришли к заключению, что теперь пожизненная гарантия на вооружение и военную технику рассматривается как безальтернативный вариант. Так, на открытии состоявшегося 19 марта 2014 года заседания Межведомственной рабочей группы по вопросам реализации системы управления полным жизненным циклом вооружения, военной и специальной техники заместитель министра обороны Ю.И. Борисов констатировал, что оборонным ведомством взят курс на обеспечение всего их жизненного цикла в качестве жизненно важной процедуры.

Что же касается транспортной отрасли, то в России одним из первых проектов с использованием элементов КЖЦ ВТП стало начиная с

2009 года приобретение ОАО «РЖД» у немецкого концерна Siemens адаптированной под российские стандарты и требования версии высокоскоростного поезда модели Velaro, получившей брендовое название «Сапсан». При этом весь цикл сервисного сопровождения, ремонта и модернизации высокоскоростных поездов «Сапсан» в течение 30 лет их эксплуатации производится концерном Siemens.

Наряду с этим впоследствии на основании решения Межведомственной рабочей группы по вопросам развития железнодорожного транспорта, проведённой 17 июля 2017 года под руководством заместителя председателя Правительства РФ А.В. Дворковича, ОАО «РЖД» начиная с IV квартала 2017 года полностью перешло на закупку локомотивов на принципах контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции посредством заключения серии долгосрочных соглашений с отечественными транспортно-промышленными корпорациями: ГК «Трансмашхолдинг» и ГК «Синара».

Также особого внимания заслуживает тот факт, что в 2013 году Московский метрополитен первым в России перешёл на закупку подвижного

состава по контракту жизненного цикла, заключив договор на поставку и последующее сервисное сопровождение 832 вагонов электропоездов с входящим в ГК «Трансмашхолдинг» предприятием ОАО «Метровагонмаш», тем самым снизив свои расходы на подвижной состав на 15%.

К настоящему времени в Московском метрополитене имеются в эксплуатации более 2 тыс. вагонов электропоездов серий «Ока» и «Москва», которые выпущены и обслуживаются предприятиями ГК «Трансмашхолдинг» на условиях обеспечения полной исправности подвижного состава и соблюдения его внешнего вида сроком на 15 лет.

В свою очередь, правительство Москвы в период 2018–2020 годов в рамках контракта жизненного цикла приобрело первые три партии по 100 электробусов у ПАО «КАМАЗ» и ООО «Русские автобусы – Группа ГАЗ». С 2021 года по этой схеме планируется полностью заместить существующий автобусно-троллейбусный парк электробусами с ёмкими аккумуляторами и ультрабыстрыми зарядными устройствами на условиях обеспечения компанией-подрядчиком их бесперебойной работы в течение 15 лет.

Другим примером выполнения коммерческого заказа с элементами КЖЦ ВТП является строительство на АО «Балтийский завод» серии атомных ледоколов проекта 2220 для ФГУП «Атомфлот» государственной корпорации «Росатом».

Вместе с тем при построении отношений в формате КЖЦ ВТП на отечественном ландшафте как имели, так и поныне продолжают иметь место определённые проблемные места.

Так, несмотря на принятие в декабре 2012 года Закона № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе», сохраняющего ряд весьма прогрессивных положений, перспективы внедрения концепции КЖЦ ВТП всё ещё остаются недостаточно определёнными и ясными.

Как показывает опыт участия на дискуссионных панелях всероссий-

ских научно-практических конференций «Системы управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в машиностроении: новые источники роста», проходивших в 2018 и 2019 годах в МГТУ им. Н.Э. Баумана [7,8], а также участие в работе круглого стола по той же тематике на V Международном военно-техническом форуме «Армия-2019», проходившем в Москве в КВЦ «Патриот», основными препятствиями на пути внедрения концепции КЖЦ ВТП военного назначения являются, с одной стороны, отсутствие актуальной нормативной базы, определяющей механизм имплементации правовых норм Закона № 44-ФЗ к заключению такого вида контрактов, а с другой стороны, сохранение транзакционной модели договорных отношений между оборонным ведомством как заказчиком и промышленным предприятием как подрядчиком государственного оборонного заказа.

В соответствии с этой ныне применяемой моделью, независимо от выбранной схемы ценообразования, оплате подлежит исключительно конкретная работа, выполненная для заказчика.

Такой подход противоречит самой сути концепции КЖЦ ВТП, где предметом соглашения является не выполнение работ и услуг, а достижение целевых эксплуатационных показателей исправности, надёжности и экономичности систем вооружения и военной техники.

К сожалению, на сегодняшний день в системе государственных оборонных закупок отсутствуют какие-либо правовые механизмы законного приобретения и продажи, кроме поставленных товарно-материальных ценностей и выполненных услуг.

При этом обоснование уровня цен идёт за счёт применения калькуляционного метода ценообразования на продукцию военного назначения, что по существу является затратным методом, в основу которого положена аккумуляция собственных издержек и прибыли.

Затратные методы ценообразования на продукцию военного назначения, укоренившиеся в российской действительности, порождают то, что промышленные предприятия не заинтересованы в снижении себестоимости продукции [9].

Результатом применения затратной концепции ценообразования является неэффективное использование как материальных, финансовых ресурсов, так и человеческого капитала, а также отсутствие стимулов для оборонно-промышленных предприятий к снижению издержек производства продукции.

При этом финансовая неопределённость в расходовании ресурсов, сопутствующая производству оборонной продукции, приводит к тому, что це-

компания-подрядчик по-прежнему будет демонстрировать своё оппортунистическое поведение по отношению к компании-заказчику, стремясь выполнить для неё как можно больший объём работ.

Это означает, что чем чаще и дольше техника будет простаивать в ремонте и чем больше потреблять запасных частей, тем выше будут доходы компании-подрядчика, а потому её интересы предстают противоположными интересам военного ведомства.

Сохранение сложившейся практики государственных закупок применительно к постпроизводственным стадиям жизненного цикла систем вооружения, военной и специальной техники неизбежно приводит к



123RF/LEGION-MEDIA

На пути становления КЖЦ ВТП как вида предпринимательской деятельности открываются широкие перспективы, но и имеются весьма существенные объективные риски

лесообразность жёсткого фиксирования цены становится малозначимой из-за ограничений маневра перераспределения финансовых ресурсов в ходе решения текущих производственных задач. В итоге возникает ситуация, которая не способствует эффективному использованию выделяемых под государственный оборонный заказ материальных ресурсов.

Затратный метод ценообразования также не способствует и закреплению высококвалифицированных специалистов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, равно как и научно-техническому развитию отрасли.

Таким образом, в условиях ограниченной сверху нормы прибыли

эскалации затрат на поддержание их исправности и боеготовности.

Преодоление проблем поддержки постпроизводственных стадий жизненного цикла систем вооружения, военной и специальной техники невозможно без решительного отказа от транзакционной модели на этих стадиях в пользу ведения дел в формате КЖЦ ВТП.

К тому же до сих пор не создана актуальная нормативно-правовая база, обеспечивающая адекватное выполнение государственного оборонного заказа в формате КЖЦ ВТП, что препятствует активной и целостной реализации Стратегической концепции, сформированной в 2013–2015 годах Министерством обороны совместно с

Революция 4.0»



ПЕТР КОВАЛЕВ/ТАСС

Министерством промышленности и торговли РФ.

Для оборонного бюджета страны это означает сокращение возможностей для финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также принятие на вооружение новых систем военной техники, что неминуемо приводит к снижению её конкурентоспособности на мировом рынке оружия.

Консервация существующего порядка, приводящая к использованию несовместимых частных

решений, устаревших подходов и технологий, создаёт препоны при заключении государственных оборонных контрактов и чревата негативными последствиями для предприятий военно-промышленного комплекса и обороноспособности страны [9, 10].

В силу данных причин в последнее время на рынке ряда азиатских стран обнаруживается снижение конкурентоспособности отечественных систем вооружения, военной и специальной техники ввиду их неполного соответствия надлежащим международным

стандартам и лучшим практикам сервисного сопровождения.

Следует также обратить внимание на имеющиеся к настоящему времени определённые проблемы с реализацией отечественного проекта самолёта «Сухой Суперджет-100», не получающего по ряду технических причин широкого ввода в эксплуатацию, в том числе из-за несоответствия международным стандартам и лучшим практикам должного сервисного сопровождения.

В свою очередь, успешное осуществление в мае 2020 года проекта американской корпорации SpaceX³ по запуску космического корабля Crew Dragon на ракете Falcon 9 как коммерческой программы в формате контракта жизненного цикла наглядно указывает на имеющее место отставание российской ракетно-космической отрасли в отношении осуществления смены парадигмы целеполагания, сущность обретения которой диктуется наступлением эпохи глобальной трансформации постановочных концепций.

И наконец, что касается транспортной отрасли, то здесь представляется необходимым вспомнить во многом трагическую неудачу нашей отечественной инженерно-конструкторской мысли при реализации проекта высокоскоростного поезда «Сокол-250»⁴.

Не стремясь обратиться к поиску конспирологических версий, объективная причина такого крайне печального исхода, скорее всего, видится в отсутствии целостного из-

начального замысла осуществления проекта скоростного поезда «Сокол-250», должным образом отвечающего формату КЖЦ ВТП как глобального тренда и вызова наступающей Четвёртой промышленной революции [11–13].

Безусловно, здесь сыграла свою роковую роль и сложившаяся в России 90-х годов прошлого века переломная социально-экономическая ситуация, диктовавшая осуществление быстрой и далеко не всегда продуманной трансформации в интересах проектов гражданского назначения предприятий военно-промышленного комплекса, в ту пору продолжавших по-прежнему во многом жить устаревшими и далёкими от должного понимания требований открытого конкурентного рынка представлениями.

Вследствие этого при формировании концепции проекта высокоскоростного поезда «Сокол-250» не

оказались адекватно воспринятыми тренды и вызовы уже в ту пору разворачивающейся Четвёртой промышленной революции, что в конечном итоге и определило собой принятие ОАО «РЖД» альтернативного варианта посредством заключения с немецким концерном Siemens начиная с 2006 года серии договоров на поставку высокоскоростных поездов с брендовым названием «Сапсан».

Обретённый результат принятого ОАО «РЖД» решения налицо – к началу 2020 года на долю высокоскоростных поездов «Сапсан» приходилось более половины пассажиропотока по линии Санкт-Петербург – Москва.

Имеющийся опыт практического воплощения построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП свидетельствует: на пути становления данного вида предпринимательской деятельности как открываются широкие перспекти-

вы, так и имеются весьма существенные объективные риски.

В заключение, подводя некоторый итог предпринятому рассмотрению имеющегося как мирового, так и отечественного опыта практического воплощения построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП, представляется вполне оправданным констатировать, что перед данным видом предпринимательской деятельности открываются широкие перспективы, однако приходится сталкиваться с объективными рисками. При этом достаточно очевидно также и другое: построение бизнеса в формате КЖЦ ВТП не только выступает одним из выразительных вызовов и трендов Четвёртой промышленной революции [11–13], но и призвано стать самостоятельным предметом обстоятельных изысканий в контексте развития институциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов» [14].

ПУЛЬТ

ЛИТЕРАТУРА

1. Коуз Р. Очерки об экономической теории и экономистах/пер. с англ. М. Расков, науч. ред. М. Расков. – М.: СПб: Изд-во Института Гайдара, Изд-во «Международные отношения»; Факультет свободных искусств и науки СПбГУ, 2015. – 288 с.
2. Уильямсон Оливер Итон. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация/пер. с англ./Оливер И. Уильямсон (науч. ред. и вступ. ст. В. С. Катькало) – СПб: Лениздат. – 1996. – 702 с.
3. Харт О.Д. Неполные контракты и теория фирмы//Природа фирмы: К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы»/Под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера/пер. с англ. М.Я. Каждана. – М.: Дело. – 2001. – 206–236 с.
4. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, М.: 2002. – 591 с.
5. Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория/под общей ред. А.А. Аузан, 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Проспект, 2019. – 448 с.
6. Бремзен А.С., Гурьев С.М. Конспекты лекций по теории контрактов. – М.: Российская экономическая школа. – 2005. – 72 с.
7. Системы управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в машиностроении: новые источники роста: Всероссийская научно-практическая конференция (Москва, 18 апреля 2018 г.): материалы конференции. /Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский институт). – Москва: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2018. – 190 с.
8. Системы управления полным жизненным циклом высокотехнологичной продукции в машиностроении: новые источники роста: II Всерос. науч.-практ. конф. (Москва, 23 апреля 2019 г.): материалы конф./Министерство образования и науки Российской Федерации, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана (национальный исследовательский институт). – Москва: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана. – 2019. – 215 с.
9. Артеменко Е.С., Селеня К.А. Разработка концептуального подхода эффективного ценообразования при формировании государственного оборонного заказа//Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2014. – № 1 (187). – 84–90 с.
10. Буренок В.М. Проблемы создания системы управления полным жизненным циклом вооружения, военной и специальной техники//Вооружение и экономика. – 2014. – № 2 (27). – 4–9 с.
11. Шваб Клаус. Четвёртая промышленная революция/пер. с англ./Клаус Шваб. – Москва: Издательство «Э», 2017. – 208 с.
12. Шваб Клаус. Технологии Четвертой промышленной революции/пер. с англ./Клаус Шваб, Николас Дэвис. – Москва: Эксмо. – 2018. – 320 с.
13. Блуммарт Т. Четвёртая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности/Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа/пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер. – 2019. – 204 с.
14. Валинский О.С., Посадов И.А., Тришанков В.В. Контракт жизненного цикла высокотехнологичной продукции в контексте развития институциональной экономической науки по разделу «Теория контрактов»./Пульт управления. – 2020. – № 6 (56). – 48–55 с.

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



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

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



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



123RF/LEGION-MEDIA

Контейнеры в пути

Возобновление перевозок контейнеров в полувагонах повлияет на всех участников транспортного рынка

В течение 2018–2020 годов среди участников перевозочно-го процесса на железнодорожном транспорте продолжается оживлённая дискуссия на тему возможного снятия запрета на перевозки крупнотоннажных контейнеров в универсальном подвижном составе, а именно в полувагонах. Реализация данного мероприятия и потенциальные общетранспортные эффекты неизбежно повлияют на всех стейкхолдеров (заинтересованные стороны в разработке продукта или проекта. – Ред.) грузовых железнодорожных перевозок.

Идея перевозки контейнеров в полувагонах не нова. До 2014 года такие перевозки практиковались не только на железных дорогах России, но и на магистралях стран СНГ и Балтии. Есть практика переоборудования полувагонов старых серий с деревянными стенками под перевозку среднетоннажных и крупнотоннажных контейнеров в 90-е и 2000-е годы, когда такие перевозки были повсеместны. Необходимо учитывать условия, в которых существовало МПС России (а затем и ОАО «РЖД») в этот период: обвал перевозок, недостаток средств на обновление парка вагонов, изменение структуры перевозок, снижение привлекательности среднетоннажных контейнеров. В то время такой нетехнологичный способ перевозок хорошо вписывался в общую картину.

Сейчас 2020 год, и можно с уверенностью сказать, что железнодорожный комплекс России прошёл длинный путь преобразований, результатом которого стало то, что на сети в настоящее время уже нет необходимости в массовых перевозках контейнеров в универсальном подвижном составе.

В условиях падения объёмов перевозок массовых грузов и неопределённости на глобальном рынке угля

понятно желание владельцев полувагонов диверсифицировать свою деятельность и выйти на такой привлекательный рынок перевозок грузов 3-го класса, как перевозки контейнеров. Перевозка контейнеров в полувагонах по предложенным в 2020 году операторским сообществом местным техническим условиям (МТУ) связана с серьёзнейшим увеличением трудоёмкости и продолжительности грузовых операций на контейнерных терминалах. Предлагаемый порядок предусматривает закрепление контейнеров к полу вагона вручную с помощью брусков, прокладок и подкладок, для чего обработкой каждого вагона должна заниматься целая бригада грузчиков. В качестве гарантии отсутствия продольных и поперечных

Для перевозчика приём полувагона с контейнерами к перевозке приёмосдатчиком также связан с повышенной трудоёмкостью, так как должно быть проверено закрепление контейнера на предмет соблюдения действующих правил перевозки в условиях затруднённого доступа к контейнеру. Приёмосдатчик физически не может проверить полноту исполнения требований к закреплению и может невнимательно отнестись к проверке, в результате чего контейнер может начать болтаться в пределах кузова полувагона при перевозке.

На станции выгрузки контейнеров обработка полувагонов тоже связана с повышенной трудоёмкостью и необходимостью уборки остатков брусков и пневмооболочек. Такая работа с

На сети в настоящее время уже нет необходимости в массовых перевозках контейнеров в универсальном подвижном составе

перемещений контейнера предлагается использовать пневмооболочки (пневматические подушки), что дополнительно увеличивает издержки на всех этапах перевозочного процесса.

Заявления участников рынка о том, что такая перевозка крайне небезопасна и предлагаемые МТУ не учитывают каких-то конкретных видов нагрузок, возникающих в процессе движения, мы считаем несущественными, так как обеспечить надёжное закрепление в полувагоне возможно практически для любого груза, тем более для контейнера. Гораздо более важным является то, что трудоёмкая постановка контейнера в полувагон сводит на нет преимущества контейнерной перевозки как таковой.

деревянными брусками и молотком при осуществлении перевозок не отвечает современным представлениям о малолюдной, цифровой и надёжной логистике. Не стоит забывать, что в реальных условиях при постановке контейнера на пол полувагона часто возникают ситуации, когда контейнер не опирается равномерно на четыре упора из-за неровностей пола и отсутствия необходимого количества подкладок (в результате халатности или по невнимательности грузчиков). Возникают опасные нарушения развесовки вагона, что может привести к непредсказуемости поведения вагона в движении и повышению риска возникновения дефектов экипажной части, чреватых крушениями или мелкими неисправностями. Таким образом, такая



ИВАН ШАТОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

перевозочная технология требует задействования дополнительных ресурсов всех стейкхолдеров: владельца инфраструктуры, перевозчика, вагонного оператора, оператора терминала и ревизорского аппарата.

Сложно представить такую архаичную технологию в высокопроизводительном роботизированном терминале порта Шанхая или Роттердама, где обработка контейнеров удешевлена и оптимизирована до предела путём непрерывного совершенствования внутритерминальной логистики и логистики всей цепочки поставок, где каждому транспортному продукту отводится определённая ниша. В перспективе при построении полноценной контейнерной транспортной системы будут реализованы все преимущества, которые дают все виды современной модальности грузовых перевозок.

Возникает вопрос, есть ли объективная необходимость в возвращении перевозок контейнеров в полувагонах. Для начала вспомним, как работает интермодальная перевозка. Для погрузки груза в контейнер он

должен быть доставлен грузоотправителю с любого «стока» (склада порожних контейнеров), где базируются контейнеры, автотранспортом или в мультимодальном сообщении. То есть ещё до момента фактической перевозки груза контейнер приходит в движение и сам становится грузом, что требует задействования фитинговой платформы и/или автопоезда. После погрузки грузоотправителем контейнер отправляется к месту назначения, например, в Китай через порт в Находке. После выгрузки в Китае контейнерный оператор ищет в КНР груз для обратной загрузки в Россию или отправляет контейнер порожняком обратно. То есть в любом случае контейнер будет возвращаться через Находку или другой порт в Россию и физически он сам будет являться грузом, который перевозится в автопоезде или в полувагоне.

Чем от этой работы отличается управление парком типичного оператора полувагонов? Полувагон, несмотря на все свои преимущества и универсальность, в настоящее время работает в маршрутных отправлениях

чаще всего на маршрутах шахта/разрез – порт, шахта/разрез – горно-обогатительный комбинат или на других аналогичных маршрутах без двоянных операций. Сам факт исчезновения с сети железных дорог России такого прекрасного инструмента оптимизации работы, как двоянные операции (когда после выгрузки на станции вагон грузится другим грузом на этой же станции), прекрасно иллюстрирует идеологию нынешнего использования полувагонов, специализированную на обслуживании экспортных перевозок угля и других видов продукции с низкой степенью передела. Априори отсутствуют сопоставимые грузопотоки импорта массовых грузов, поэтому, пока существует массовый экспорт сырья в полувагонах, будет существовать проблема порожних пробежек длиной в тысячи километров обратно до мест добычи или обработки сырья.

Как видно, вовлечение полувагонов в обслуживание перевозок контейнеров незначительно улучшит показатели работы полувагонов при обслуживании импортных перево-

ПЁТР КУРЕНКОВ,
ПРОФЕССОР КАФЕДРЫ «УПРАВЛЕНИЕ
ТРАНСПОРТНЫМ БИЗНЕСОМ
И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ»
РУТ (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

ДМИТРИЙ РОМЕНСКИЙ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА НАУЧНО-
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЦЕНТРА
«НЕЗАВИСИМЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ
ТРАНСПОРТНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ»
РУТ (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

зок (за счёт появления возможности введения двоянных операций в портах), нократноухудшитпоказатели работы парка фитинговых платформ, так как исчезнетсбалансированность прямых и обратных перевозок контейнеров и у фитинговых платформ появятся порожние пробеги.

Итак, подходим к вопросу выбора наиболее сбалансированного подхода к решению данной проблемы. На наш взгляд, ОАО «РЖД» и регулятору стоит придерживаться последовательной позиции, включающей точечную корректировку условий перевозок:

1. Не разрешать постановку полувагонов с контейнерами в поезда, имеющие признак КП (контейнерный поезд), так как под обработку ускоренных контейнерных поездов подстраивается работа терминалов, станций, и снижение их производительности при обработке КП губительно скажется на работе важнейших транспортных узлов и ударит уже по всем игрокам рынка. ОАО «РЖД», как владелец инфраструктуры, должно стимулировать преимущественное пользование специализированным подвижным составом в современных транспортных продуктах, но не должно запрещать перевозки в полувагонах для тех клиентов, кто готов пойти на дополнительные издержки.

2. Стимулировать использование полувагонов для перевозок малых, разовых и пробных партий контейнеров на тех маршрутах, где не обращаются ускоренные контейнерные поезда. Не секрет, что на сети железных дорог колеи 1520 мм по-прежнему наблюдается дефицит станций, открытых для работы с крупнотоннажными 40-футовыми контейнерами. Но даже среди этих станций лишь немногие могут похвастаться наличием регулярных контейнерных маршрутов, связывающих их с портами или крупными транспортными узлами. Для таких мест в настоящее время важной является банальная проблема повышения удобства и универсальности транспортных услуг, и запуск

перевозок контейнеров в полувагонах повагонными и групповыми отправлениями позволит клиентам более гибко подходить к отправлениям небольших партий груза и воспользоваться преимуществами двоянных операций. Именно в этом сегменте перевозок требукется повышение конкуренции «за клиента» и повышение предложения, так как малые партии грузов, перемещающиеся на малоинтенсивных маршрутах, находятся вне фокуса большинства участников рынка транспортных услуг.

3. Оставить последнее слово в данном вопросе за операторами контейнерных терминалов и железными дорогами – филиалами ОАО «РЖД», так как именно на эти структуры ляжет основной груз дополнительной работы с «контейнерными полувагонами». Операторы терминалов

4. Стимулировать разработку и закупку операторским сообществом инновационных типов вагонов, позволяющих реализовать преимущества интермодальности, низкой себестоимости железнодорожных перевозок и интероперабельности. С этой целью может быть рассмотрен вопрос внедрения полувагонов, оборудованных стационарными или съёмными фитингами. Также для достижения этих целей стоит обратить внимание на предложения Объединённой вагонной компании по внедрению технологии сменных грузовых кузовов. Данная технология позволяет владельцу подвижного состава гибко реагировать на конъюнктуру рынка и, пользуясь одной экипажной частью, менять тип грузового кузова за считанные минуты. Технология сменных кузовов даст толчок к исполь-

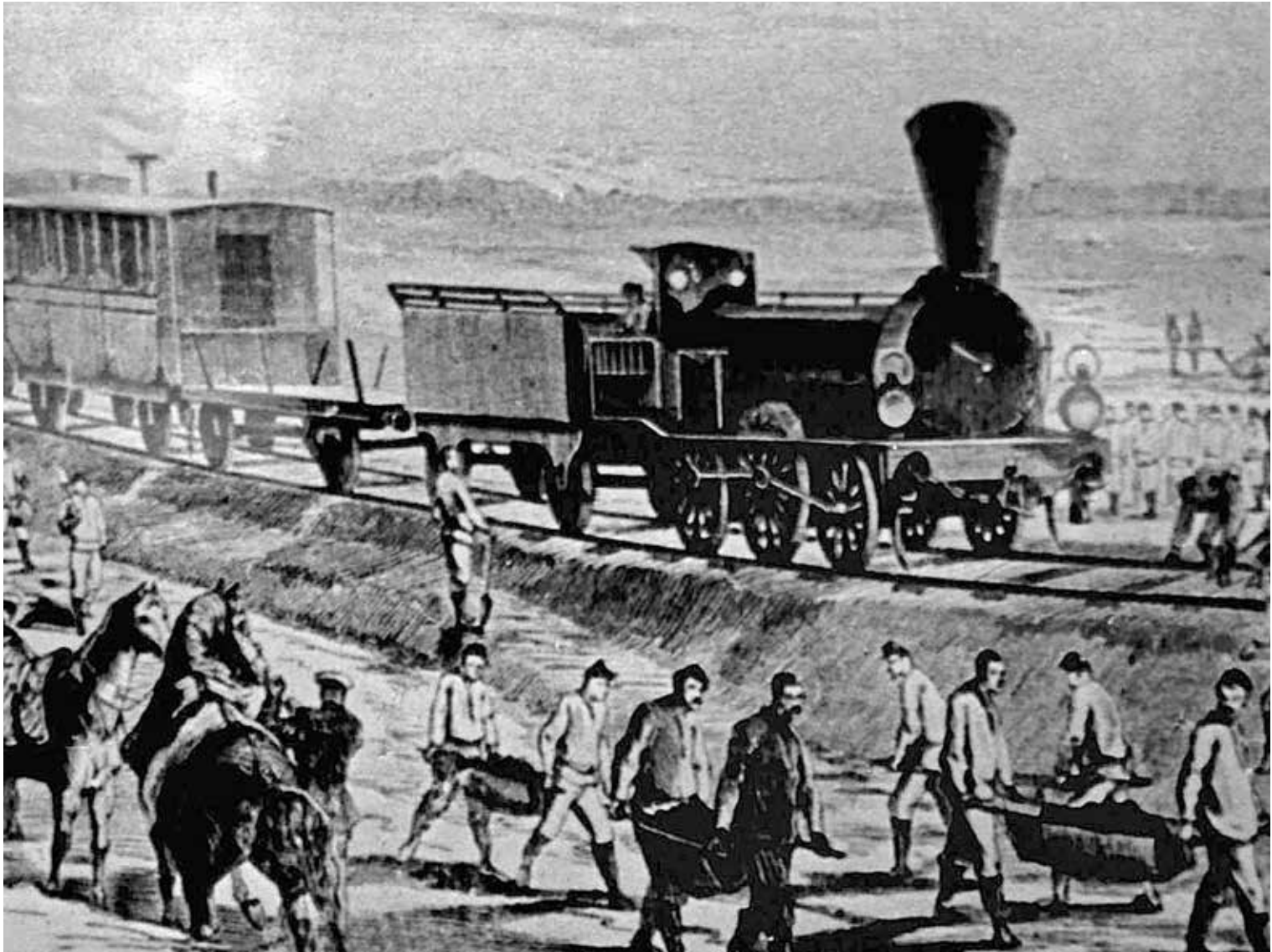
ОАО «РЖД» не должно запрещать перевозки в полувагонах для тех клиентов, кто готов пойти на дополнительные издержки

и филиалы ОАО «РЖД» должны точно разрешать или запрещать работу с такими грузами на своей инфраструктуре, исходя из текущей обстановки или конъюнктуры. Например, при наличии большого профицита пропускной и перерабатывающей способности станций и терминалов могут быть допущены любые форматы погрузки, а при их дефиците, как это происходит на Дальневосточной и Октябрьской дорогах, для соблюдения баланса интересов всех пользователей железнодорожного транспорта может быть введён запрет на такие низкопроизводительные транспортные технологии. Не стоит забывать про такой рыночный инструмент, как повышенные ставки на обработку полувагонов с контейнерами.

зованию узкоспециализированных универсальных контейнеров, таких как контейнеры-думпкары, орен-тор-контейнеры и ещё более редкие для России типы контейнеров.

В заключение отметим, что вопрос возвращения перевозок контейнеров в полувагонах является многогранным и выходит за рамки банальной безопасности перевозок. Разрешение или запрет на осуществление таких перевозок с повышенной трудоёмкостью погрузки затрагивает все звенья перевозочного процесса. В этой связи стоит учитывать предложенные выше конкретные шаги по выстраиванию структуры перевозок, реализующей баланс интересов владельца инфраструктуры, перевозчика, грузоотправителей и операторов подвижного состава.

ПУБЛИКАЦИЯ



Драйверы ЭКОНОМИКИ

В 1880 году была создана комиссия для обследования железных дорог Российской империи

В 1880 году под почётным председательством министра путей сообщения Константина Посьета была создана комиссия для обследования железных дорог Российской империи и влияния, ими оказываемого. В ведении этой комиссии находился первый массовый сбор и анализ статистической информации о железнодорожном деле в России, однако самым важным оказалось первое исследование о воздействии новых путей сообщения на российскую экономику.

Первая часть обследования была посвящена влиянию на железные дороги создания Министерства путей сообщения. Структура нового ведомства, появившегося в 1865 году, была признана оптимальной для своего времени и нуждающейся только в «расширении полномочий»: Совет министерства в составе шести человек, учёный комитет, канцелярия министра, штаб Корпуса инженеров путей сообщения с его учреждениями, а также департаменты – сухопутных сообщений, водных сообщений, железных дорог и ревизии отчетов.

Особо отмечалось, что директора департаментов, председатель учёного комитета и заведующий штабом Корпуса путей сообщения имели право присутствовать на заседаниях Совета министерства и участвовать в принятии решений – Министерство путей сообщения было представлено больше других ведомств. В сформированный при нём учёный комитет входили учебный отдел, редакция «Журнала путей сообщения» и депо карт.

Несомненным достижением был признан тот факт, что «министерство сосредоточило своё внимание на практическом осуществлении плана создания сети железных дорог и в качестве ближайшей задачи формировало строительство линии Москва – Курск за счёт казны, так что уже в марте 1867 года открылось регулярное

движение на участке Москва – Серпухов».

Расширение сети железных дорог не представлялось возможным без создания отечественного паровозо- и вагоностроения, а также рельсопрокатного производства. В связи с этим цитировалось старое предложение Павла Мельникова, первого министра путей сообщения, «водворить в России заводы, которые могли бы из русских металлов и русскими же рабочими специально заниматься изготовлением паровозов, тендеров, вагонов и других металлических принадлежностей... Тем самым... освободимся от иностранной зависимости и не будем приобретать из-за границы ценю нашего золота металлические изделия и машины в столь огромных количествах».

В качестве яркого примера экономии (и патриотического дела) приводилось строительство Московско-Кур-

вало о возможности экономичного строительства рельсовых путей, так что «мнение о чрезвычайной дороговизне сооружения русских железных дорог» следовало признать «несостоятельным».

Вместе с тем некоторые опасения у членов комиссии вызывал сам железнодорожный бум. В частности, тот факт, что правительство было готово усилить финансирование транспортных компаний, интерпретировали таким образом: «Подобная мера... представляется несвоевременной, так как может существенно ограничить участие частновладельческого капитала в железнодорожном строительстве. Дело государственной важности, каковым являются железные дороги, не должно становиться предметом спора и особенно соревнования».

В 1867 году возникла идея образовать специальный фонд для креди-

В 1867 году возникла идея образовать специальный фонд для кредитования частного железнодорожного предпринимательства

ской магистрали длиной 537 км. Она была открыта в сентябре 1868 года, причём с двухпутным земляным полотном. Для её создания потребовалось выполнить почти 3 млн кубических саженей земляных работ, построить 24 крупных моста, 22 путепровода, возвести большое количество станционных построек, депо, мастерских. Фактическая стоимость одной версты (с учётом расходов на рельсы и подвижной состав) составила 60 тыс. руб., а по условиям состоявшейся английской концессии на эту линию повёрстный расход планировался почти в 100 тыс. руб. Это красноречиво свидетельство-

тования частного железнодорожного предпринимательства. Поскольку государство не располагало необходимыми средствами, министр финансов Михаил Рейтерн (занимал эту должность с 1862 по 1878 год) предложил Александру II продать Петербурго-Московскую магистраль (Николаевскую) Главному обществу российских железных дорог. Против такой акции решительно выступил Павел Мельников, незадолго до смерти писавший о своей реакции в отчёте комиссии: «Николаевская железная дорога составляет в руках правительства послушное и могучее орудие для полезного влияния на



История»



WIKIPEDIA.ORG.RU



ТАСС



АЛЕКСАНДР ДРЕЙЕР / Ид «Гудок»



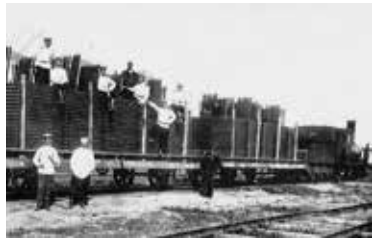
WIKIPEDIA.ORG.RU



WIKIPEDIA.ORG.RU



WIKIPEDIA.ORG.RU



развитие народной торговли и промышленности. Независимо от блестящих материальных выгод, какие эксплуатация её доставит в близком будущем... я признаю продажу Николаевской дороги мерой весьма нежелательной, при каких бы то ни было условиях цены и порядка уплаты».

Но Николаевская дорога была продана. В отличие от министерства комиссия оценила этот шаг весьма положительно. На полученные от продажи деньги, а также средства от займов был образован Железнодорожный фонд. За счёт всё новых и новых займов он непрерывно пополнялся.

К 1880 году в его ведении было около 700 млн руб. – сумма колоссальная. Отчёт комиссии гласил: «Это рычаг, с помощью которого мы можем приводить в действие все механизмы финансирования железных дорог... Особенно важно, что эти средства находятся целиком в распоряжении людей, самой своей жизнью связанных с железными дорогами».

С началом работы Железнодорожного фонда вложение и обращение денег концессионеров стало эффективнее. Под облигации государство выдавало такие суммы, которых нередко хватало для сооружения железнодорожной линии. Во многих случаях учредителям компаний не было необходимости вкладывать в строительство собственные средства. Выпущенные акции почти полностью оставались у организаторов

компаний, принося им крупные доходы. Отчёт комиссии оговаривал, что благодаря Железнодорожному фонду концессионеры стали впервые получать быстрый и ощутимый доход от железных дорог.

Представитель Министерства финансов (фактически доверенное лицо всесильного председателя комитета министров Михаила Рейтерна) с похвалой отзывался о том, что облигации и немалая часть акций выпускались в металлической валюте (стабильном серебряном рубле), чтобы дать возможность реализовать ценные бумаги за границей. Кроме того, ценные бумаги железнодорожных обществ, распространявшиеся как за границей, так и внутри страны, гарантировались правительством. При этом владельцам акций обеспечивался твёрдый доход.

«Благотворное влияние» железнодорожной отрасли отчёт комиссии усматривал и в том, что с начала бума строительства железных дорог государство приложило все силы «к развитию металлургической и машиностроительной промышленности, с тем чтобы обеспечить железные дороги необходимой техникой и оборудованием отечественного производства». В целом правительственные мероприятия вызвали широкий приток иностранных инвестиций, без привлечения которых не представлялось возможным организовать железнодорожное строительство в государствен-

ных масштабах. Правда, лично Константин Посьет задавался вопросом, «каким именно образом будет со временем осуществлён обратный выкуп в казну железных дорог, сооружённых на концессионных условиях». При этом он признавал: «Важность и даже необходимость этой меры очевидна как по соображениям военной стратегии, так и из-за назревшей реформы железнодорожного тарифа».

Государственное покровительство частных железнодорожных обществ, пришедшее на смену политике подавления и ограничения предпринимательской инициативы, способствовало тому, что в короткий срок железные дороги превратились в самую финансово и технически ёмкую отрасль государственной экономики. Инженер-металлург Андрей Кауфман, член комиссии, однако, предостерегал «от чрезмерного перенапряжения железных дорог финансированием и помещением в них передовых технологий... так как мы отнюдь не можем быть уверены в том, что нынешнее поступательное движение продолжится ещё в течение хотя бы десяти лет... Не следует складывать все яйца в одну корзину».

Высоко была оценена работа собственно подвижного состава на железных дорогах.

По «Временным правилам», введённым в действие в 1866 году, время на сетке графика делилось на пятиминутные интервалы, а по времени

Количество вагонов в товарных поездах на линии Петербург – Москва возросло с 15 в 1854 году до 35 к 1880-му, а пассажирских — соответственно с 7 до 15

суток – на ночь, утро, день и вечер. В дальнейшем форма и содержание графика совершенствовались, увеличивались число поездов и их состав. Количество вагонов в товарных поездах на линии Петербург – Москва возросло с 15 в 1854 году до 35 к 1880-му, а пассажирских – соответственно с 7 до 15. Такая тенденция к росту проявлялась и на других дорогах.

Особое внимание в своём отчёте комиссия уделила почтовым перевозкам. Напомним, что на Царскосельской дороге после её открытия начали сразу же перевозить почту. Эти услуги оплачивались казной. На Николаевской дороге почтовые поезда считались самыми важными. Каждый поезд сопровождал жандарм. На Петербурго-Московской дороге уже в начале эксплуатации курсировал почтовый поезд, следовавший с повышенной скоростью до 37 км/ч против 32 и 16 км/ч – максимальной скорости пассажирского и товарного составов. «Время доставки почтовой корреспонденции необходимо признать выдающимся достижением русских железных дорог», – говорилось в отчёте.

Увеличение размеров движения и рост маневровой работы требовали создания сети товарных (грузовых) и сортировочных станций, что, в свою очередь, вызывало необходимость внесения технологических изменений и новшеств в организацию движения поездов «во избежание аварийных происшествий».

Одинаковая ширина колеи на всей железнодорожной сети позволяла осуществлять бесперегрузочную задачу отправлений с дороги на дорогу. Однако длительное время такая задача производилась на правах частного пользования: вагон следовал с грузом на чужую дорогу, а возвращался на свою порожним. В то же время грузы перевозились параллельно, но в других вагонах.

Идея общего пользования подвижным составом впервые возникла в 1868 году, когда на совещании пред-

ставителей правлений железных дорог было принято соглашение о прямом сообщении между ними. Уже в следующем году правительство созвало аналогичное совещание, получившее название «первого общего съезда», на котором приняли решение о бесперегрузочном использовании вагонов на всей железнодорожной сети страны. «Это преимущество «русской колеи» не оценено ещё в полной мере... Только с ростом железнодорожной сети до внешних границ Российской империи мы сможем воздать должное объединению всех железных дорог по ширине колеи и сохранению высокой скорости передачи грузов на всём пути следования поезда» – к такому выводу пришли участники совещания.

Представитель Министерства финансов так комментировал сложившееся положение: «Для устранения перегрузки товаров, следующих по дорогам, непрерывно связанным одинаковою колеёю, установлено взаимное пользование подвижным составом в порядке его обмена на условиях принятого соглашения. Переход вагонов с дороги на дорогу производится: а) в обмен; б) в обмен со срочным возвратом; в) срочный возврат без обмена. За пользование подвижным составом, поступающим в обмен, плата не устанавливается. Эти условия представляют наилучший выход для быстрой доставки грузов... но казна терпит некоторый убыток и по сей день».

В торжественном слове по поводу окончания отчёта и представления его императору Константин Посьет сказал: «Русские железные дороги стали не просто рельсовым транспортом и главным путём сообщения... Не подлежит сомнению, что они в корне изменили народную жизнь. За неполные 30 лет их существования железные дороги обеспечили России экономическое развитие и военное превосходство, впервые связав между собой отдалённые части государства, обширнейшего в мире».

Владимир Макасов

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Патрик Ленсиони
«Пять пороков
команды»,
Издательство «Манн,
Иванов и Фербер»
2019 год

От издателя
Книга написана в жанре бизнес-романа. Глава высокотехнологичной компании подал в отставку, поскольку компания разваливалась на глазах. Менеджеры достигли совершенства в искусстве подставлять друг друга. Команда утратила дух единства. Любая работа затягивалась, качество падало. Через некоторое время в компанию приходит новый руководитель – Кэтрин. Она полна решимости разобраться с проблемами команды менеджеров, которые почти привели успешную компанию к краху. Какой ценой и как ей это удаётся, рассказывает автор. Книга отвечает на вопрос, почему возникают «пять пороков команды», как их диагностировать и что с ними делать.



Фредерик Лалу
«Открывая
организации
будущего»,
Издательство «Манн,
Иванов и Фербер»
2016 год

От издателя
Принципиально новый взгляд на развитие организаций, который поможет построить сознательную и цельную организацию будущего. Эта книга создавалась как пособие для руководителей, которые почувствовали, что в привычном стиле руководства чего-то недостаёт, что необходимо что-то менять, и хотят в этом разобраться. Автор, основываясь на многолетнем глубоком исследовании, рассказывает, какими станут организации будущего, построенные на абсолютно иных принципах, – цельными, самоуправляемыми и эволюционными. Он показывает, как такие компании развиваются – и с нуля, и эволюционируя из существующих организаций.



Юлия Баранова,
заместитель
директора Центра
корпоративного
учёта и
отчётности
«Желдоручёт» – филиал
ОАО «РЖД»

От эксперта
«Эффективная команда и мой отдел». Если при прочтении фразы вы вздохнули и иронично улыбнулись, то эта книга для вас. Она рассказывает о вымышленной организации, на примере которой разбираются причины и следствия пяти пороков команды: взаимное недоверие, уход от конфликтов, необязательность, нетребовательность к другому, безразличие к общему результату. Ключевую роль в их преодолении и перерождении коллектива играет руководитель. Но не беритесь сразу после прочтения выискивать в вашей команде все пороки. Постарайтесь найти возможность преобразования. Проживите это вместе с командой. В ОАО «РЖД» по результатам личностного опросника руководитель получает отчёт, который опирается на методологию командных ролей Р.М. Белбина. В сочетании с прочитанными принципами метод позволяет по-другому посмотреть на работу коллектива.



Андрей Тулунов,
заместитель
начальника Центра
инновационного
развития ОАО «РЖД»

От эксперта
Это одна из моих настольных и постоянно перечитываемых книг, так как в ней рассматривается эволюция корпоративных культур через призму эволюции общества. Известно, что «культура ест стратегию на завтрак». Даже сегодня в мире есть места, где труд и быт людей не сильно отличаются от первобытного, и есть такие места, как Кремниевая долина. В первых люди привыкли выживать, ни о каких высоких технологиях, свободе выбора, личностном развитии там речи не идёт. В других – есть только миссия, цель и профессионализм. Люди сами решают, как идти к этой цели, сколько часов и когда работать. Автор раскрывает, как по «спирали» поднять культуру компании до самых высоких стандартов современности. Книга помогает понять, в какой культуре живёт ваш коллектив, какая культура ближе лично вам и почему, а также к какой культуре вы бы хотели привести свою команду.

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,

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

12+

WWW.GUDOK.RU

Гудок

ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА

Поезд для колеи 1520

В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

ЦИФРА ДНЯ 4,3 млн

По словам генерального директора ОАО «Дальневосточная железная дорога» Бориса Водворова, новый поезд будет соответствовать техническим стандартам и требованиям железнодорожной инфраструктуры.

Алексей Мухомов. – Поэтому его можно будет эксплуатировать и на железных дорогах этой страны. Это новейший электропоезд последнего поколения.

Конструкторы постарались учесть и фактор риска выезда поездов в зимнее время. Так, на вагонах предусмотрены специальные системы обогрева, есть и подогрев кабины машиниста.

Есть и другие технические новшества. По словам главного инженера по эксплуатации поездов, в состав входят вагоны с автоматическим торможением, что значительно повышает безопасность движения. Кроме того, в состав входят вагоны с системой отопления, что позволяет эксплуатировать поезд в зимнее время.

По сообщению корреспондентов «Гудка» и новостного агентства «Восток-Медиа».



16+

www.gudok.ru/newspaper/
всегда под рукой

Гудок®
издательский дом