

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

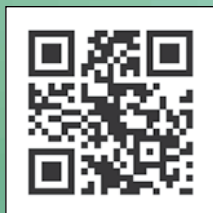
№ 11 (61) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU

700 млрд
руб.

составит в 2021 году
инвестиционная программа
ОАО «РЖД»



Тест на устойчивость

КАК ОТРАСЛЬ ПЕРЕЖИВАЕТ ЭПОХУ COVID-19

СТР. 6

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,

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

25 января 2016 года Выпуск с 23 декабря 1917 года № 9 (2536)

Гудок www.gudok.ru

Тираж: 125 331 экзemplар: 150 946

Электронная версия: 150 946

ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА

МАШИНОСТРОЕНИЕ

Поезд для колеи 1520

В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

Для элитных поездов «Спектр» - фирменные ОАО «РЖД» привлекли к работе специалистов из Китая. В результате в России появились новые модели поездов, способные конкурировать с зарубежными. Это касается и электричек. Так, в рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка для колеи 1520 мм. В августе 2015 года в Казани состоялась презентация нового поезда. Он был разработан в сотрудничестве с китайскими специалистами. В августе 2015 года в Казани состоялась презентация нового поезда. Он был разработан в сотрудничестве с китайскими специалистами.

ЦИФРА ДНЯ

4,3 млн

в строительстве материализованы на пути с начала 2016 на 4,3 млн руб. в том же объеме 2015-го.

16+

www.gudok.ru/newspaper/

Всегда под рукой

реклама

От редакции»



123RF/LEGION-MEDIA



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «Гудок»

Болееть некогда

Важным событием ноября стала «Транспортная неделя - 2020» - ежегодное деловое мероприятие, которое предоставляет возможность игрокам рынка открыто обсудить наиболее актуальные проблемы транспортной отрасли. «Транспортная неделя» является площадкой для диалога представителей государственной власти и бизнес-сообщества.

В форуме, который проходил в Москве 16-20 ноября, принял участие председатель Правительства РФ Михаил Мишустин. Он подчеркнул, что в ситуации с распространением коронавирусной инфекции крайне важно, чтобы транспорт работал надёжно в любой точке страны, а люди

могли получать без перебоев и в срок лекарства, средства индивидуальной защиты и продукты питания.

ОАО «РЖД», в свою очередь, разрабатывает решения в сфере тарифов и доступа к инфраструктуре, которые могли бы удовлетворить запросы всех участников процесса грузовых перевозок. В ходе пленарной дискуссии «Транспорт России. Скорость, удобство и эффективность» глава холдинга Олег Белозёров отметил важность обеспечения возрастающих потребностей перевозок в восточном направлении и сказал, что тарифы «должны быть сбалансированы с запросами и возможностями».

Он рассказал, что на совет директоров ОАО «РЖД» внесено предложение увеличить бюджет инвестиционной программы холдинга. Подробности в кулуарах форума сообщил вице-пре-

мьер России Андрей Белоусов. Инвестпрограмма РЖД на 2021 год будет составлять 700 млрд руб., приводит его слова ТАСС.

В следующем году холдинг планирует завершить разработку проектно-сметной документации под второй этап БАМа и Транссиба.

Ранее Олег Белозёров сообщил, что в 2021 году акцент будет сделан на строительстве инфраструктуры, при этом в процессе может быть скорректирован объём средств на приобретение тягового подвижного состава и ремонтные работы - то, что непосредственно связано с пропускными способностями железных дорог. В следующем году планируется начать строительство ВСМ Москва - Санкт-Петербург, движение по которой позволит добираться до Северной столицы за два часа.

ПУЛЕТ

Содержание номера»



ТЕМА НОМЕРА» ТРАНСПОРТНАЯ НЕДЕЛЯ

Оперативка»
4–5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

Тема номера»
Транспортная неделя
6–9 ТЕСТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ
КАК ОТРАСЛЬ ПЕРЕЖИВАЕТ ЭПОХУ
COVID-19

10–13 ВЫЙТИ В ЦИФРОВОЕ ПОЛЕ
ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ МЕНЯЮТ
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
В ЕВРАЗИЙСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ
14–17 ПРОВЕРКИ НА РАССТОЯНИИ
В СФЕРЕ КОНТРОЛЯ ЗА РАБОТОЙ ТРАНСПОРТА
АКТИВНО ПРИМЕНЯЮТСЯ ЦИФРОВЫЕ
ИНСТРУМЕНТЫ

18–21 БЫТЬ НАЧЕКУ
ОТРАСЛЕВЫМ КОМПАНИЯМ НЕОБХОДИМО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ
РАБОТУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Город»
22–25 Год рождения – 2019-й
КАК БУДУТ РАЗВИВАТЬСЯ МОСКОВСКИЕ ЦЕНТРАЛЬНЫЕ
ДИАМЕТРЫ

Персонал»
26–27 РАБОТАТЬ С УМОМ
КАК ОБЪЕКТИВНО НОРМИРОВАТЬ ТРУД ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ
СОТРУДНИКОВ
28–31 БЫТЬ В КОМАНДЕ
В ОАО «РЖД» РАБОТАЮТ НАД ПОВЫШЕНИЕМ ПРЕСТИЖА
ПРОФЕССИИ ИНЖЕНЕРА ПО ОРГАНИЗАЦИИ И НОРМИРОВАНИЮ
ТРУДА
32–35 НЕ В ДЕНЬГАХ СЧАСТЬЕ
В ЦДИ РАЗВИВАЮТ СИСТЕМУ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА

Наука»
36–39 ПЛАТФОРМА ВОЗМОЖНОСТЕЙ
ГРАМОТНАЯ НАСТРОЙКА СИСТЕМЫ ЕК АСУИ ПОЗВОЛИТ
ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ ОБЪЕКТАМИ ЭКСПЛУАТАЦИОННОЙ
ИНФРАСТРУКТУРЫ

Образование»
40–43 ОТКРЫТАЯ ШКОЛА
ТРАНСПОРТНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ РОССИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНО
НА МИРОВОМ РЫНКЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ
44–47 КРУГЛОСУТОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
РУТ (МИИТ) ПРЕВРАТИТСЯ В МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КЛАСТЕР

Революция 4.0»
48–51 ЦИФРОВЫЕ СЛЕДЫ
КАКОЙ ЭФФЕКТ МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ОТ ВНЕДРЕНИЯ БЛОКЧЕЙН-
ТЕХНОЛОГИЙ

Управление»
52–55 КУЗНИЦА КАДРОВ
КАК В КОМПАНИЯХ ИЩУТ И РАЗВИВАЮТ ТАЛАНТЫ
56–59 ВЛАСТЕЛИН ВРЕМЕНИ
СЕКРЕТЫ И ПРАВИЛА ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

История»
60–63 ПОЕЗД В НЮРНБЕРГ
НА СТЕНАХ ВАГОНА БЫЛИ РАЗВЕШАНЫ ФОТОГРАФИИ ДЕЯНИЙ
НАЦИСТОВ

Библиотека
Корпоративного университета РЖД »
64 ОБЗОР ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

РЕДАКЦИЯ

ДИРЕКЦИЯ

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

РЕДАКТОРАТ

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

Служба выпуска

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

КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич, Владимир Макасов,
Виталий Маслюк, Дарья Чикиркина

Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

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

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 30.11.2020

Подписано фактически: 30.11.2020

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



ДВЖД

Расшиты узкие места БАМа

25 ноября в режиме видеоконференции с подключением железных дорог Восточного полигона глава ОАО «РЖД» Олег Белозёров дал старт движению поездов на вновь построенном втором пути перегона Курьян – Тында и разъезде Гарбилка, расположенном на участке Лена – Таксимо Байкало-Амурской магистрали.

«Развитие железных дорог Восточного полигона – ключевая задача для ОАО «РЖД». Объекты, которые мы открываем сегодня, лишь малая часть того, что будет введено в эксплуатацию на БАМе и Транссибе до конца текущего года. Это позволит обеспечить выполнение целевого параметра проекта – вывоз 124,9 млн тонн грузов в направлении Дальнего Востока», – отметил Олег Белозёров.

На перегоне Курьян – Тында Дальневосточной железной дороги введён в эксплуатацию новый второй путь длиной более 7 км, который позволит обеспечить одновременное движение по соседним путям встречных составов и увеличит пропускную способность участка с 25 до 32 пар поездов. Там уложено восемь стрелочных переводов,

проведено переустройство 16,1 км линий связи и систем управления движением, построено шесть новых мостов, реконструированы две водопропускные трубы.

Новый разъезд Гарбилка на участке Лена – Таксимо Восточно-Сибирской железной дороги включает в себя два главных и два приёмо-отправочных пути вместимостью по 75 вагонов. Его ввод на однопутном участке позволит обеспечить возможность обгона и встречного разъезда поездов, а также отстоя вагонов и другого подвижного состава. Теперь пропускная способность участка Окунайский – Улькан выросла в два раза – с 18 до 36 пар грузовых поездов.

На новом разъезде возведено здание станции, установлено современное оборудование диспетчерской централизации, устройства автоматики, управления движением, контактная сеть, дизель-генераторные агрегаты для резервного электропитания, система пневматической обдувки стрелочных переводов.

Построены пассажирская платформа и пункты обогрева для работников хозяйства пути.

«Бронза» за устойчивость

ОАО «РЖД» заняло третье место в ежегодном рейтинге устойчивого развития ESG (англ. environmental, social, governance), который составляет рейтинговое агентство RAEX-Europe. Стратегическими приоритетами ОАО «РЖД» в области устойчивого развития являются экономическая устойчивость, экологическая безопасность и социальная стабильность.

Так, концепция финансирования проектов устойчивого развития ОАО «РЖД» определяет категории «зелёных» проектов, на которые могут быть направлены средства от размещения «зелёных» облигаций. К таким проектам относятся закупка электровозов, подвижного состава для пассажирских перевозок и строительство электрифицированных железнодорожных линий. В этом году компания уже отчиталась об использовании средств, полученных от размещения первого выпуска «зелёных» облигаций: средства направлены на рефинансирование закупки пассажирских электропоездов «Ласточка» и снижение выбросов углекислого газа. Компания снижает углеродоёмкость собственной деятельности и развивает систему учёта и управления выбросами парниковых газов. Работа ведётся по нескольким направлениям – реконструкция котельных, их перевод на экологически более чистые виды топлива, сокращение потребления топливно-энергетических ресурсов, замена устаревшего подвижного состава на новый с улучшенными экологическими характеристиками.



СЕРГЕЙ ПУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Ежегодный форум – хорошая возможность обсудить с профессиональных позиций перспективы транспортной отрасли. Президент назвал развитие транспортной отрасли одной из главных стратегических задач. Именно её потенциал востребован в первую очередь, когда мы говорим о росте национальной экономики. Это важно для достижения общенациональных целей развития, реализации всех ключевых национальных проектов, федеральных и региональных программ, которые направлены на то, чтобы сделать жизнь людей лучше и комфортнее. И конечно, невозможно говорить о развитии международной интеграции в отрыве от создания общей транспортной сети, магистралей и коридоров, запуска современных цифровых систем логистики. Всё это даёт нашей стране с её огромными расстояниями конкурентные преимущества, укрепляет её позиции на мировых рынках. Важно уделить особое внимание цифровизации транспортной отрасли. Она затрагивает все её сегменты, позволяет обеспечить чёткую работу логистических цепочек и, конечно, сократить время в пути. <...> Для повышения доходов от экспорта и транзита грузов через территорию страны создаётся система эффективного использования и развития международных транспортных коридоров. Самые важные из них сегодня мы смотрели: Европа – Западный Китай, «Север – Юг», Севморпуть, Транссиб и БАМ.

Михаил Мишустин, председатель Правительства РФ, выступление на пленарной дискуссии «Транспорт России» 18 ноября

Байкал под охраной



МАКСИМ КАШИРИН / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

План совместных мероприятий по охране окружающей среды на Байкальской природной территории при строительстве и реконструкции объектов инфраструктуры БАМа и Транссиба утверждён ОАО «РЖД» и Министерством природных ресурсов и экологии РФ. Он предполагает создание информационно-аналитической платформы видеофиксации, сбора, обработки и анализа результатов экологического мониторинга и контроля и интеграции этой платформы в единую систему экологического мониторинга для контроля при проведении работ в Байкальской экологической зоне.

В документ включены мероприятия по охране центральной экологической зоны Байкальской природной территории, в числе которых очистка береговой линии озера Байкал на участках от посёлка Байкал до

посёлка Таловка (361 км), снижение негативного воздействия на территорию памятников природы регионального значения «Слюдянское озеро» и «Мыс Шаманский» (за пределами территории памятников) путём оборудования площадок для сбора твёрдых бытовых отходов и установки биотуалетов. Планируется установить контейнеры для раздельного сбора мусора на 10 станциях и остановочных пунктах Кругобайкальской железной дороги и на станциях БАМа и Транссиба, расположенных на Байкальской природной территории, на которых будут проходить строительно-монтажные работы при реализации проекта реконструкции магистралей. Запланирован перевод 14 пунктов обогрева путевых рабочих с отопительных печей на электрическую энергию. Будет восстановлено 20 гектаров леса.

Кастомизация услуг

ОАО «РЖД» считает приоритетным направлением деятельности в сфере цифровизации на 2021 год сквозной процесс доставки грузов.

«На основе данных о грузоотправителях мы формируем максимально заточенную под конкретного клиента услугу и цифровой сервис. Для нас кастомизация услуг под клиента является очень серьёзным приоритетом», – заявил директор по IT ОАО «РЖД» Евгений Чаркин на форуме «CNews Forum 2020: Информационные технологии завтра».

Компания планирует формировать «цифровой портрет грузоотправителя» за счёт единой базы клиентов и управления их обращениями, «конструктора портфеля услуг на перевозку по запросам» и «унифицированного набора услуг холдинга с едиными параметрами».

Тема номера

Транспортная неделя»



Тест на устойчивость

Как отрасль переживает эпоху COVID-19

Пандемия COVID-19 стала настоящим испытанием для всех отраслей мировой экономики, в том числе для транспорта. В России к концу 2020 года общий пассажирооборот по сравнению с прошлым годом сократится на 44,6% (на воздушном транспорте – на 53,2%, на железнодорожном – на 29,1%, на автомобильном – на 21%); грузооборот сократится на 6,2% (на железнодорожном транспорте – на 4%, на автомобильном – на 4,8%); перевалка грузов в портах сократится на 3%. Такой прогноз был представлен Министерством транспорта РФ на пленарной дискуссии «Транспорт России. Скорость, удобство и эффективность» XIV Международного форума «Транспорт России», который состоялся 18–20 ноября 2020 года в Москве.

Как отметил первый заместитель председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, ситуация, с которой столкнулись транспортные компании, заставила их мобилизоваться. «Обошлось без существенного сокращения занятости и без банкротств. В значительной мере свою роль здесь сыграло правительство страны – на поддержку отрасли было выделено порядка 200 млрд руб.», – отметил он.

Во всех видах транспорта были определены системообразующие предприятия, для которых предусмотрены особые меры поддержки, включая льготные кредиты на пополнение оборотных средств, а также отсрочки платежей. «Эти меры были оказаны своевременно, что помогло компаниям выстоять в самый непростой период. На данный момент в Минтранс поступают просьбы об их продлении и на 2021 год. Все предложения будут направлены в правительство», – отметил на пленарной дискуссии и.о. министра транспорта РФ Александр Нерадько.

Как отметил генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»

Олег Белозёров, несмотря на объективно сложные условия, компания не планирует сокращение инвестиционной программы, в том числе продолжит финансирование разработок в области квантовых коммуникаций, беспилотного движения, мультимодальной логистики.

Во многом это стало возможным благодаря внедрению механизма «зелёных» облигаций. Напомним, в мае прошлого года ОАО «РЖД» стало первым эмитентом из России или СНГ, разместившим «зелёные» еврооблигации. Перевозчик разместил ценные бумаги на международном рынке на сумму 500 млн евро на восемь лет по

зовых перевозок: с начала года перевезено более 5 млн гружёных и порожних контейнеров ДФЭ (в прошлом году такое количество было отправлено за 12 месяцев). Полное восстановление объёмов грузовых перевозок на российских железных дорогах ожидается в первой половине 2021 года. «Мы уже перешли в «зелёную зону». Полагаем, что этот тренд устойчивый и до конца года некоторые параметры по сравнению с прошлым годом будут превышены», – отметил Олег Белозёров, выступая на пленарной дискуссии Международного транспортно-логистического форума «PRO// Движение.1520» «In Railway We Trust.

Обошлось без существенного сокращения занятости и без банкротств. Свою роль здесь сыграло правительство страны – на поддержку отрасли было выделено порядка 200 млрд руб.

ставке 2,2% – самой низкой в истории размещений российских эмитентов в евро на тот момент. В марте этого года холдинг осуществил второе размещение «зелёных» еврооблигаций на 250 млн швейцарских франков (около 231 млн евро) сроком на шесть лет. В сентябре – третье размещение бессрочных «зелёных» облигаций в объёме 100 млрд руб. по ставке 7,25%. В настоящее время компания рассматривает возможность выпуска в том числе социальных облигаций.

Ситуация с погрузкой

Несмотря на прогнозируемое снижение объёма грузовых перевозок железнодорожным транспортом по итогам года, ОАО «РЖД» фиксирует и рекорды в этом сегменте деятельности. Так, 15 ноября был зафиксирован очередной исторический рекорд гру-

Глобальное сотрудничество в условиях неопределённости».

«Пандемия стала для нас серьёзным вызовом. Мы понимали, что ситуация абсолютно нетривиальная и нужно реагировать быстро. Быстрое реагирование как раз и продемонстрировало, что сейчас представляют собой «Российские железные дороги»: мы – современная, гибкая и инновационная структура», – заявил глава ОАО «РЖД».

По словам главы холдинга, за время пандемии в компании не просто не снизилось число клиентов-грузоотправителей, но даже увеличилось. В результате удалось привлечь на сеть дополнительные 18 млн тонн различных грузов.

Повышенный интерес к железной дороге объясняется рядом факторов. Так, железнодорожный транспорт стал единственной альтернативой для гру-

Тема номера

Транспортная неделя



ИВАН ШАПОВалов/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

зоперевозок в условиях ограничения (и даже прямого запрета) в ряде стран на въезд автотранспорта, включая коммерческий грузовой.

Для увеличения пропускных способностей железнодорожной инфраструктуры на дефицитных направлениях ОАО «РЖД» принимает ряд технологических мер, в том числе организует движение поездов повышенного веса, закупает новые локомотивы. До конца этого года на Восточный полигон поступят 126 электровозов 3ЭС5К с поосным распределением силы тяги, которые позволяют обеспечить вождение поездов массой 7100 тонн из Кузбасса в порты Дальнего Востока.

Положительным примером взаимодействия в части повышения эффективности перевозочного процесса является применение технологии обезличенного распределения вагонных парков различных собственников. Она позволяет минимизировать переработку вагонов на погрузочных и припортовых станциях, тем самым создавая дополнительный резерв для увеличения объемов погрузки. В основе данного решения лежит типовое соглашение между ОАО «РЖД»,

собственниками подвижного состава и грузоотправителями.

Клиенты компании полностью обеспечены тяговыми ресурсами на станциях. Как ранее отмечал заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра фирменного транспортного обслуживания Алексей Шило, в работе постоянно находится более 5300 маневровых локомотивов, ещё 600 – в запасе. Кроме того, ежедневно в горячем резерве находятся порядка 150 локомотивов, которые компания может использовать по запросам клиентов.

«Где-то сегодня целесообразно использовать обслуживание станции по графику, где-то, если объем работы растёт, действительно требуется закрепить отдельный локомотив. Это вопрос оперативного взаимодействия с грузоотправителями», – подчеркнул Алексей Шило.

В компании активно развиваются цифровые сервисы. Так, в ноябре расширен функционал электронной торговой площадки «Грузовые перевозки» – клиенты при заказе комплексного транспортного продукта получили возможность самостоятельно выбирать предложения различных поставщиков

услуг, в том числе сформированные с учётом программ лояльности. «Это позволит повысить привлекательность нашей базовой услуги, а также довести к железной дороге в целом за счёт большей прозрачности, возможности сопоставления и выбора различных параметров», – рассказал Алексей Шило.

Для поддержки грузоотправителей в компании предусмотрена скидочная система – в этом году они получили скидки к тарифам на сумму уже более 10 млрд руб. В частности, с 4 апреля и до конца 2020 года установлены понижающие коэффициенты на внутрироссийские перевозки широкого спектра грузов (в том числе зерновых культур и семян, муки и круп, макаронных и кондитерских изделий, сахара, соли, овощей, фруктов и соков, изделий текстильной и бумажной промышленности) в универсальных крытых вагонах сборными повагонными отправками, состоящими из грузов 2-го и 3-го тарифных классов и на порожний пробег вагонов после выгрузки под погрузку. Скидка в зависимости от груза составляет от 13,4% (коэффициент 0,866) до 42,5% (коэффициент 0,575) в гружёном рейсе и от 9,4% (коэффициент 0,906) до 39,9% (коэффициент 0,601) – в порож-

нем. «Идя на такой шаг, мы решаем сразу несколько важных задач, в том числе привлекаем дополнительные объёмы перевозок, улучшая условия для грузоотправителей, а также уменьшаем транспортную составляющую в цене перевозимой продукции, что в конечном итоге позволит обеспечить наличие в достаточном количестве товаров на полках магазинов для граждан нашей страны», – цитирует Алексея Шило пресс-служба ОАО «РЖД».

Пассажирский блок

Пассажирооборот на сети ОАО «РЖД» с начала 2020 года снизился на 41,1% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 67,5 млрд пасс.-км, в том числе в пригородном сообщении – 20,9 млрд пасс.-км (–27,3%), в дальнем следовании – 46,6 млрд пасс.-км (–45,8%). Всего в январе – октябре отправлено 728,1 млн пассажиров (–27,4% к январю – октябрю 2019 года), из них в дальнем следовании – 58,1 млн пассажиров (–41,5%), в пригородном сообщении – 670 млн (–25,8%).

В период пандемии ОАО «РЖД» развернуло программы акций и скидок для стимулирования спроса на поездки, а также для поддержки пассажиров. Так, скидки на проезд до 90% в некоторых поездах предоставлялись пассажирам в мае; полцены за билет в купейных вагонах поездов дальнего следования в конце сентября платили пассажиры старше 60 лет. До 30 ноября граждане могут приобрести обратные билеты на новогодние поезда дальнего следования со скидкой 30%. Предложение действует при одновременном оформлении проездных документов для поездок туда и обратно и распространяется на СВ и купейные вагоны поездов формирования АО «ФПК», которые будут отправляться с 27 декабря по 7 января.

В марте было принято решение о предоставлении возможности пассажирам вернуть деньги при сдаче невозвратных билетов.

Как подчеркнул Олег Белозёров, в пассажирском сегменте особое внима-

ние сейчас уделяется безопасности в вагонах. Помимо тщательной ручной дезинфекции устанавливаются приборы для очистки воды и воздуха от вирусов.

В этом году были запущены новые маршруты. В частности, 17 июля в первый рейс по маршруту Москва – Ярославль – Кострома отправился скоростной электропоезд «Ласточка» серии ЭС1П («Премиум»). В августе по обновлённой железной дороге на Сахалине начали курсировать рельсовые автобусы.

ОАО «РЖД» разрабатывает концепцию перспективного пассажирского некупейного вагона. Первая концепция – модульная – была представлена в прошлом году. При сохранении прежнего количества мест в вагоне из-

всех трёх концепций и представлен к 2023 году.

Работа по плану

Несмотря на локдаун, в стране не прекращалась реализация крупных инфраструктурных проектов. Так, открыта автомагистраль «Таврида», запущен самый длинный участок Центральной кольцевой автодороги (ЦКАД), введён в эксплуатацию новый аэровокзальный комплекс в аэропорту Диксон (Красноярский край), запущен атомный ледокол «Арктика», а также поднят флаг на самом мощном в мире дизель-электрическом ледоколе «Виктор Черномырдин».

Есть новости и в сфере высокоскоростных железнодорожных магистралей. Как рассказал председатель

Во время пандемии ОАО «РЖД» удалось привлечь на сеть дополнительные 18 млн тонн различных грузов

меняется дизайн и эргономика – в вагонах будут шторки и места для багажа, модульный шкаф разделит открытое купе на четыре индивидуальных пространства.

Вторая концепция – капсульный плацкарт. Видеоконцепцию нового вагона глава холдинга Олег Белозёров представил премьер-министру Михаилу Мишустину 19 ноября на выставке «Транспорт России». Главная особенность – это сами капсулы. По сути, это индивидуальные комнаты для пассажиров. Всего их 56: по 28 сверху и снизу вдоль всего центрального прохода. От остального салона они отгораживаются непрозрачной шторкой, приглушающей посторонние звуки.

Третья, финальная концепция пока находится в разработке. Предполагается, что итоговый дизайн нового пассажирского некупейного вагона будет сделан на основе лучших элементов

совета директоров АО «Синара – Транспортные машины» Александр Мишарин, в связи с принятием решения о проектировании ВСМ Москва – Санкт-Петербург 20 октября ОАО «РЖД», АО «Группа Синара», ООО «Уральские локомотивы» и компания «Сименс мобильность» заключили соглашение о намерении, которое будет способствовать развитию высокоскоростного железнодорожного транспорта в России. Партнёры планируют провести совместную оценку потребности рынка в высокоскоростных электропоездах для обслуживания пассажиров на новых высокоскоростных железных дорогах. Общая цель – разработать технико-коммерческое предложение на эти поезда и создать условия для их производства российским производителем – ООО «Уральские локомотивы».

Юлия Антич

Тема номера Транспортная неделя»



Выйти в цифровое поле

Инновационные решения меняют транспортно-логистический комплекс в евразийском пространстве

Транспортная отрасль переживает настоящую цифровую революцию. Развитие цифровых транспортно-логистических платформ является устойчивым бизнес-трендом в государствах Юго-Восточной Азии и Европейского союза. О создании единого цифрового пространства в сфере транспорта и логистики задумались страны – участницы Евразийского экономического союза (ЕАЭС) Армения, Белоруссия, Казахстан, Киргизия и Россия, каждая из которых развивает собственные транспортные цифровые сервисы и платформы.

Как отметил директор Департамента цифровой трансформации Министерства транспорта РФ Дмитрий Баканов, выступая на пленарной дискуссии «Цифровые транспортные коридоры» XIV Международного форума «Транспорт России», цифровизация становится неотъемлемой частью конкурентоспособности государств и отраслевых компаний.

«Уникальность географического положения России между Востоком и Западом позволяет нам активно развивать транспортные коридоры. И с этой целью в апреле 2020 года вышло распоряжение правительства об учреждении автономной некоммерческой организации (АНО «Дирекция международных транспортных коридоров». – *Ред.*), которая займётся выработкой мер по повышению эффективности использования международных транспортных коридоров, проходящих по территории Российской Федерации», – рассказал Дмитрий Баканов. С 1 октября в России началось тестирование автоматизированного оформления перевозок на автомобильном транспорте – внедряются электронная транспортная накладная и электронный путевой лист. Пилотной зоной эксперимента выбраны территории Москвы, Татарстана, Московской, Калужской,

Рязанской областей и Краснодарского края.

С июня в России массово заработала система отслеживания грузов через электронное пломбирование. «Этот продукт показал, что эффективнее везти груз напрямую, например, из Китая в Европу и обратно через Россию, чем в объезд. Цифровые навигационные технологии позволят сократить издержки и сделать сквозной трансграничный проезд, что снижает стоимость продукта, – отметил Дмитрий Баканов. – То же самое мы хотим сделать на всей территории ЕАЭС, хотя и понимаем, что это сложный процесс, которому препятствуют различные факторы, в частности особенности пропускного приграничного режима. Но цифровые и навигаци-

В Белоруссии в проект государственной программы цифрового развития страны на 2021–2025 годы включено мероприятие по созданию национальной платформы «Электронная логистика». «Что касается отдельных сервисов, то в течение уже пяти – семи лет в сфере перевозок у нас эксплуатируется электронная очередь. Протестировано применение навигационных пломб, – отметил первый заместитель министра связи и информатизации Республики Беларусь Павел Ткач. – Таким образом, мы находимся в высокой степени готовности внедрять и развивать цифровые транспортные решения».

В Казахстане сформирована национальная интеллектуальная система, направленная на обеспечение

Цифровые навигационные технологии позволят сократить издержки и сделать сквозной проезд, что снижает стоимость продукта

онные технологии придут на помощь в этом смысле».

В России также реализуются проекты по формированию электронных очередей на пунктах пропуска.

В Армении, по словам министра территориального управления и инфраструктур Сурена Папикяна, разработан проект внедрения электронной системы взимания дорожной платы с больших грузов. «Предполагаем взимать плату с водителей грузовиков, если их грузоподъемность превышает 12 тонн, но только в случае проезда по трассам, спроектированным и построенным в рамках сотрудничества государства и частного сектора, – подчеркнул Сурен Папикян. – Одно временно предлагается внедрение электронной системы весогабаритного контроля».

безопасности дорожного движения и повышения его эффективности.

Как подчеркнул Дмитрий Баканов, для того чтобы повысить эффективность транспортно-логистического комплекса на территории ЕАЭС, принципиально важно синхронизировать «цифровые» инициативы всех её участников. «Сейчас в каждой стране есть свои подходы, стандарты и документы в части организации движения. И порой это является препятствием для организации «бесшовных» международных перевозок. Например, в ряде государств отсутствует путевой лист, а в России он до сих пор есть, причём не всегда в электронном виде», – отметил он.

Чтобы все пять стран – участниц ЕАЭС работали в общем цифровом поле, в 2020 году Евразийской эконо-

Тема номера

Транспортная неделя»



мической комиссией (ЕЭК) принято решение о создании единой транспортной платформы, которая объединит все цифровые сервисы на одном ресурсе.

Как рассказал член коллегии (министр) по внутренним рынкам, информатизации, информационно-коммуникационным технологиям ЕЭК Гегам Варданян, к концу 2020 года будут определены платформенные сервисы. На данный момент по согласованию со странами-участницами их выделено более ста. Среди них: сервис «Путешествую без COVID-19» (это специальная программа, которая позволит гражданам, предварительно сдав тест на коронавирусную инфекцию в сертифицированных лабораториях, во время пересечения границ ЕАЭС подтвердить отсутствие заболевания электронной справкой в мобильном приложении); сервис «Электронный товарно-сопроводительный документ» и другие.

«После определения всех сервисов, которые наполнят платформу, будут проработаны механизмы их реализации и заключены необходимые соглашения с юридической точки зрения», – подчеркнул Гегам Варданян.

Финансировать создание цифровых сервисов будет Фонд цифровых иници-

атив Евразийского банка развития при поддержке государств – участников ЕАЭС.

«Приоритетность финансирования сервисов будет определяться степенью их готовности. Так, некоторые сервисы уже готовы (например, «Путешествую без COVID-19»), другие требуют детальной проработки в течение двух-трех лет. Конечно, мы делаем ставку на технологии, разработанные благодаря государственно-частному партнерству. Поэтому принципиально важное значение имеет активное участие в этом процессе национальных правительств. Они сами должны выдвигать те проекты, которые считают актуальными, которые готовы финансировать и софинансировать с банком, – подчеркнул заместитель председателя правления Евразийского банка развития Тигран Саркисян. – Благодаря интеграции всех участников транспортного процесса в единое цифровое пространство удастся сделать транспортные коридоры по-настоящему бесшовными».

Как отметил директор Научно-инженерного республиканского унитарного предприятия «Институт прикладных программных систем» (Республика Беларусь) Игорь Михайловский, единая цифровая платформа будет востребована среди

участников транспортного рынка только в том случае, если пользователи будут ей доверять. «Как правило, пользователи больше доверяют не наднациональным, а собственным, внутренним цифровым решениям», – подчеркнул он.

С этим согласны и представители ЕЭК. «Мы прорабатываем вопрос «цифрового суверенитета». Благодаря техническим возможностям (распределенному реестру) в каждой из пяти стран будет создана собственная платформа, но все они будут интегрированы в общий ресурс», – отметил Гегам Варданян.

Так, например, в Казахстане уже предусмотрено, что внутренняя платформа будет интегрирована с международной информационной системой государств ЕАЭС посредством национального шлюза, отметил вице-министр индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан Руслан Баймишев.

Дмитрий Баканов отметил, что цифровая система ЕАЭС – это первый шаг для создания экосистемы транспортных коридоров, и в будущем она будет интегрирована с электронными платформами восточных и западных партнеров – Китаем и странами Евросоюза.

ПУЛЬТ

Юлия Антич



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ГУДОК»

Максим Галл,
руководитель проекта
рабочей группы «Цифровые
транспортные коридоры»
Министерства транспорта
РФ:

– Развитие и применение цифровых технологий в российской транспортной отрасли идет достаточно активно. Для того чтобы достичь максимального эффекта от реализации национальных цифровых сервисов, важно интегрироваться в общую цифровую систему стран – участниц Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Комплексный набор единообразных услуг на территории ЕАЭС упростит и сократит транзакционные издержки и непроизводительные простои при перемещении грузов. Мы говорим о бесшовных путях, о цепочках поставок, которые дадут возможность оптимизировать издержки. У нас есть новые технологии, которые позволяют смотреть за тем, каким образом происходит движение пассажиров, грузов, выявлять узкие места и быстро решать возникающие проблемы.

Странам ЕАЭС не нужно конкурировать между собой, нам нужно развиваться совместно. Именно это даст синергию и повысит конкурентоспособность каждой страны. Транспорт сегодня особенно чувствует потребность в интеграции, которая изначально лежала в основе евразийского партнерства. Эту задачу воз-

можно решить через применение цифровых технологий.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Эмил Кайкиев,
член коллегии (министр)
по энергетике и
инфраструктуре Евразийской
экономической комиссии:
– В настоящее время большую роль в сфере транспортировки грузов приобрел железнодорожный транспорт. В числе основных факторов, способствующих этому, – цифровизация и тенденция к переориентации отправок грузов на перевозку в контейнерах. Преимущества железнодорожного транспорта заключаются в стабильности и надежности доставки грузов, а также в использовании сопутствующего электронного документооборота. Цифровизация стала реальным инструментом обеспечения транзита. Чтобы поддержать транспортную отрасль в условиях пандемии коронавируса (COVID-19), Европейская экономическая комиссия призвала государства-члены ввести зеленые коридоры для наземного

(автомобильного и железнодорожного), морского и воздушного транспорта. Беспрепятственная транспортировка имеет решающее значение для поддержания доступности товаров. Для железнодорожных грузовых перевозок это означает, что вся базовая Трансевропейская транспортная сеть (TEN-T) остается доступной 24/7, а между государствами-членами осуществляется хорошая скоординированность управлением пропускной способностью.



TRANSWEEK0000.RU

Лин Ронг,
заместитель генерального
директора Китайского
транспортного,
телекоммуникационного и
информационного центра
(СТПИС):
– Мы активно расширяем международное сотрудничество в области транспорта и логистики. Государства Евразийского экономического союза – наши важнейшие партнеры. Через некоторые страны ЕАЭС идут огромные грузопотоки между Европой

и Китаем. Мы активно продвигаем международную торговлю – как экспорт, так и импорт. В ходе недавнего онлайн-саммита Ассоциации государств Юго-Восточной Азии десять стран объединения – Вьетнам, Таиланд, Мьянма, Лаос, Камбоджа, Малайзия, Сингапур, Индонезия, Бруней и Филиппины, а также пять стран-партнеров – Китай, Япония, Южная Корея, Австралия и Новая Зеландия подписали соглашение о Всеобъемлющем региональном экономическом партнерстве. Ратификация документа приведет к созданию крупнейшей в мире зоны свободной торговли (на страны-участницы суммарно приходится примерно 30% мировой экономики). Поэтому для нас крайне важна интеграция в бесшовную международную систему перевозок. Это достаточно сложно обеспечить, но крайне необходимо. Без сомнения, требуется координация этого процесса на основе взаимной выгоды всех участников. Транспортная отрасль – это не просто перемещение из точки А в точку Б, это объединение людей. Только благодаря этому мы можем содействовать экономическому развитию, культурному обмену. Каждый из нас может почерпнуть много из этого обмена.

ПУЛЬТ

Благодаря интеграции всех участников транспортного процесса в единое цифровое пространство удастся сделать транспортные коридоры по-настоящему бесшовными

Тема номера Транспортная неделя»



Проверки на расстоянии

В сфере контроля за работой транспорта активно применяются цифровые инструменты

Пандемия COVID-19 форсировала внедрение дистанционных методов контроля за деятельностью транспортных предприятий. В отрасли начался эксперимент по автоматизированному мониторингу исполнения бизнесом всех обязательных требований. Ожидается, что к 2022 году благодаря возможностям искусственного интеллекта нарушения законодательства в сфере транспорта сократятся на 15%. Такие данные были озвучены представителями Ространснадзора на конференции «Дистанционный контроль – шаг вперёд» XIV Международного форума «Транспорт России».

Проблемы и решения

Как отметил руководитель Ространснадзора Виктор Басаргин, этот год стал настоящим прорывом в области развития дистанционных форм контроля за работой транспортных предприятий. Этому способствовали пандемия новой коронавирусной инфекции и последовавшие в связи с этим ограничительные меры для предотвращения её распространения.

Кроме того, 31 июля был принят Федеральный закон № 248 «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», который фактически обязал надзорные органы использовать дистанционные методы контроля (в частности, вести дистанционный мониторинг деятельности организаций с применением специальных технических средств).

Дистанционный формат контроля имеет ряд преимуществ как для инспекторов Ространснадзора, так и для проверяемых организаций. «Любая проверка – это нарушение привычного функционирования компании: нужно подготовить необходимые материалы, собрать документы, оторвать от работы некоторых сотрудни-

ков. При этом отсутствие даже одного документа из чек-листа, который мы предъявляем для проверки, уже не позволяет выдать разрешительные документы или необходимую лицензию», – рассказал Виктор Басаргин. – При дистанционном формате проведения проверки сотрудники не отвлекаются от основной работы, увеличивается время на сбор запрашиваемых документов, есть возможность дополнительно направить уточняющие материалы».

Среди других преимуществ дистанционного контроля – более высокая точность операций, сокращение бюджетных расходов, повышение эффективности надзорных органов, устранение субъективизма.

комплексов автоматической идентификационной системы для контроля за движением, швартовкой и стоянкой судов, – рассказал Виктор Басаргин. – Сейчас проводится «обучение» системы на предмет выявления и идентификации нарушений в автоматизированном режиме».

Для проведения дистанционных проверок на авиатранспорте применяется универсальная программа Международной организации гражданской авиации (ИКАО) по контролю за обеспечением безопасности полётов.

Дистанционный контроль за автомобильными перевозками пассажиров и опасных грузов осуществляется благодаря возможностям глобальной

При дистанционном формате проведения проверки сотрудники не отвлекаются от основной работы, увеличивается время на сбор документов, есть возможность направить уточняющие материалы

В настоящее время Ространснадзор применяет дистанционные формы контроля на различных видах транспорта. Так, идёт эксперимент по дистанционному мониторингу исполнения обязательных требований предприятиями водного транспорта (в том числе международных договоров и соглашений о торговом мореплавании). В пилотном режиме реализуется проект по дистанционному мониторингу выполнения правил судоходства и содержания гидротехнических сооружений на внутренних водных путях в границах города Москвы. «Проведены работы по установке на протяжении 80 км внутренних водных путей 111 камер видеонаблюдения с обучаемой системой видеоаналитики. Внедрено пять береговых

навигационной спутниковой системы (ГЛОНАСС) и аппаратно-программного комплекса КИАКС-ТС-РВ. «Этот комплекс позволяет оперативно получать информацию о транспортном средстве, его местоположении, наличии разрешительных документов, имеющихся нарушениях», – подчеркнул Виктор Басаргин.

Ространснадзором ведётся работа по внедрению цифровых технологий при осуществлении проверок на железнодорожном транспорте. «Мы сконцентрировались на автоматическом выявлении потенциально опасного подвижного состава и его составных частей. Совместно с ОАО «РЖД» в режиме реального времени мы можем увидеть, есть ли у участников движения какие-то технические

Тема номера

Транспортная неделя»



проблемы, неисправности», – рассказал Виктор Басаргин.

В настоящее время тестируется программа дистанционной проверки наличия лицензий на местах осуществления погрузки и выгрузки опасных грузов. «Рассматриваем возможность проведения дистанционных предлицензионных проверок на соответствие соискателей лицензий обязательным требованиям законодательства», – отметил руководитель Ространснадзора.

ОАО «РЖД», в свою очередь, развивает дистанционные формы внутреннего контроля за технологическими процессами и деятельностью предприятий холдинга. Так, в компании проходят проверки с интеграцией результатов (а также выявленных замечаний и рабочих заданий по их устранению) в специальную автоматизированную систему.

Кроме того, в холдинге создано информационное пространство для принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения транспортных происшествий и событий, а также минимизацию возможных потерь при эксплуатации железнодорожного транспорта. Это

Единая корпоративная платформа управления процессами жизненного цикла систем железнодорожного транспорта (ЕКП УРРАН), дающая оценку эффективности эксплуатации технических средств на протяжении всего их жизненного цикла. Платформа уже используется на нескольких магистралях (в частности, на Северной, Куйбышевской и Горьковской), а также в хозяйствах пути, автоматики и телемеханики, электроснабжения, связи.

«Цифровая платформа создаёт возможности использования различных инструментов и сквозных технологий и, как следствие, позволяет повысить эффективность работы и принимаемых управленческих решений», – подчеркнул первый заместитель начальника Департамента безопасности движения ОАО «РЖД» Алексей Колотов.

За безопасностью производственных процессов в компании, соблюдением Правил технической эксплуатации железных дорог РФ, а также инструкций и приказов следят и общественные инспекторы – работники, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой. Они проводят

в дистанциях пути проверки, рейды и смотры, выявляют нарушения в содержании пути, стрелочных переводов, технических средств, нарушения в действиях железнодорожников, связанных с движением поездов.

Чтобы автоматизировать часть их работы, в этом году в компании начало функционировать специальное мобильное приложение «Общественный инспектор». Общественные инспекторы получили доступ к нормативной документации, они могут вносить планы индивидуальной работы, предложения по улучшению технологических процессов и повышению безопасности движения, оперативно фиксировать выявленные нарушения с помощью камеры смартфона и направлять эти сведения причастным службам. Есть и функция автоматического формирования актов проверок и отчётных форм, которые инспекторы обычно заполняют вручную.

Приложение также позволяет обмениваться информацией с другими инспекторами и руководством, участвовать в опросах, дискуссиях и составлении рейтинга работы общественных инспекторов. «Не секрет, что в Интернете существуют ниши, форумы, на которых работники об-

суждают нарушения, которые они видят в работе транспорта. И всё это становится достоянием общественности, а не информацией для оперативного реагирования внутри компании. Поэтому мы сделали так, чтобы общественные инспекторы могли оформлять свои замечания и отправлять их адресно, – отметил Алексей Колотов. – При помощи этого приложения мы также сделали реальный шаг к организации внутреннего контроля через сотрудников на местах, а не путём направления нашего ревизорского аппарата для проверки выполнения обязательных требований».

Как отметил Алексей Колотов, компании предстоит ещё многое сделать для развития дистанционных форм контроля: «Это позволит нам минимизировать риски, которые возникают при эксплуатации инфраструктуры, и подтвердить статус самого безопасного вида транспорта».

Работа на результат

В основе развития системы управления безопасностью движения на железнодорожном транспорте лежит риск-ориентированный подход, предполагающий разделение предприятий по категориям в зависимости от степени потенциальной опасности. Как рассказал Алексей Колотов, к организациям, находящимся в «опасной зоне», применяется полный контроль, а с имеющими меньшие риски подразделениями в основном ведётся профилактическая работа. В соответствии с «Дорожной картой реализации мероприятий по развитию контрольно-ревизионной деятельности по безопасности движения в холдинге «РЖД» основная работа ревизорского аппарата сконцентрирована именно на профилактике нарушений безопасности движения.

Благодаря принимаемым мерам в течение последних пяти лет на инфраструктуре РЖД планомерно снижается число транспортных происшествий и нарушений безопасности движения. Так, в 2016 году их общее количество превышало 5 тыс. случа-

ев, а в 2019-м сократилось более чем в два раза. Проведённый в 2017 году бенчмаркинг показал, что компания является мировым лидером по безопасности движения. За 10 месяцев текущего года общее количество транспортных происшествий и событий нарушения безопасности движения на сети составило 1940 случаев, что на 19% меньше, чем за аналогичный период прошлого года.

С целью улучшения производственных процессов и повышения безопасности движения в компании действует Положение о корпоративной сертификации деятельности по обеспечению гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса. К середине ноября проведено 234 аудита сертификации

При проведении сертификации аудиторы (в состав группы аудита включаются ревизоры, работники управления железной дороги, а также представители соответствующего филиала) исследуют соответствие организации работы предприятия критериям, определяющим наличие и функционирование СМБД. Перечень проверяемых параметров состоит из восьми общих для всех разделов, каждый из которых содержит несколько пунктов. Кроме того, по каждому хозяйству проверяется функционирование основных производственных процессов, связанных с обеспечением безопасности движения поездов.

На основании оценки критериев определяется степень соответствия

Мы сделали реальный шаг к организации внутреннего контроля через сотрудников на местах, а не путём направления нашего ревизорского аппарата для проверки выполнения обязательных требований

системы менеджмента безопасности движения (СМБД). Предприятия, успешно прошедшие аудит, получают сертификат соответствия обеспечения гарантированной безопасности и надёжности перевозочного процесса, который на три года освободит их от технических ревизий и контрольных проверок комиссиями главного ревизора по безопасности движения поездов железной дороги и его заместителей.

Сертификат подтверждает высокую степень организационного развития предприятия, говорит о том, что его коллектив работает как единое целое, имея общие ценностные ориентиры. Его получение – своего рода знак качества управления.

организации работы предприятия СМБД в процентах – от 0% до 100%. Сертификат выдаётся при оценке соответствия от 91% и более.

Окончательное решение о выдаче или невыдаче сертификата принимается первыми заместителями начальников железных дорог. В Департаменте безопасности ОАО «РЖД» считают, что уже само принятие решения об участии в сертификации говорит о том, что руководитель планирует вывести своё подразделение на более высокий организационный уровень. А результаты аудита помогают увидеть слабые места, ликвидировав которые можно получить сертификат в будущем году.

ПУЛЬТ

Юлия Антич

Тема номера

Транспортная неделя»



Быть начеку

Отраслевым компаниям необходимо совершенствовать работу подразделений транспортной безопасности

Необходимость совершенствования мер безопасности на объектах транспортной инфраструктуры – серьезный вызов для отраслевых компаний, и значимость работы сотрудников подразделений транспортной безопасности (ПТБ) сложно переоценить. В числе их задач – пресечение актов незаконного вмешательства в деятельность транспорта, недопущение проноса запрещенных средств, предметов и устройств на вокзалы, в аэропорты и на другие транспортные объекты. Однако в сфере обеспечения транспортной безопасности в настоящее время существует ряд серьезных проблем, отметили участники конференции «Транспортная безопасность. Открытый диалог» XIV Международного форума «Транспорт России».

Кадровый вопрос

В соответствии с обновленным в прошлом году федеральным законом «О транспортной безопасности» обеспечение безопасности на объектах транспортной инфраструктуры находится в зоне ответственности перевозчиков. Для этих целей они заключают договоры с аккредитованными подразделениями транспортной безопасности.

Как подчеркнул председатель правления Ассоциации «Транспортная безопасность» Александр Свешников, на законодательном уровне до сих пор не определены трудовые функции и требования к квалификации работников, чья деятельность связана с обеспечением транспортной безопасности. «Специальности, связанные с обеспечением транспортной безопасности, отсутствуют в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Кроме того, не утверждён и соответствующий профессиональный стандарт для этой сферы, поэтому нет единого понима-

ния, какими умениями и навыками должны обладать сотрудники ПТБ», – подчеркнул Александр Свешников.

В настоящее время в разработке находится только профстандарт «Работник авиационной и транспортной безопасности на воздушном транспорте» (этим занимаются Российская ассоциация эксплуатантов воздушного транспорта, ПАО «Авиакомпания «Сибирь», ООО «Консалтинговая компания «Авиаперсонал»).

Поскольку в сфере обеспечения транспортной безопасности отсутствует единый профстандарт (или специфичные для каждого вида транспорта), нет и актуального образовательного стандарта. «В законе «Об образовании» указано, что типовые профессиональные программы в об-

и ввести в них модули по освоению культуры и этики поведения с пассажирами».

Участники дискуссии отметили, что для совершенствования программы обучения сотрудников ПТБ стоит рассмотреть возможность создания рабочей группы при Минтрансе, в состав которой войдут представители транспортного ведомства и его агентств, а также отраслевых ассоциаций и учебных заведений. «Уверен, что общими усилиями мы могли бы значительно улучшить качество подготовки кадров», – отметил Алексей Свешников.

Среди других образовательных проблем – нехватка квалифицированного преподавательского состава, недостаточное материально-техническое

Преподаватели и студенты выезжают на вокзалы, где их допускают к досмотровому оборудованию и техническим средствам. Это способствует повышению качества подготовки

ласти подготовки сил обеспечения транспортной безопасности должны разрабатываться Минтрансом. По факту таких программ достаточно много, в разных учебных центрах они отличаются», – подчеркнул Алексей Свешников.

Для качественной подготовки специалистов надо не только упорядочить образовательные программы, но и внедрить в них новые модули, уверен заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Николай Федосеев. «Компания буквально завалена жалобами посетителей вокзалов на незтичное поведение сотрудников транспортной безопасности», – рассказал он. – В этой связи необходимо изменить сами учебные программы

оснащение учебных помещений (нехватка современных тренажеров, ручных металлодетекторов, интроскопов, тест-предметов и тест-объектов), отсутствие или недостаточность практической подготовки. «В части организации практики нет нареканий только к подготовке «безопасников» для работы на железнодорожных объектах. Преподаватели и студенты выезжают на вокзалы, где их допускают к досмотровому оборудованию и техническим средствам. Там же проводятся короткие учебные семинары. Всё это способствует повышению качества подготовки», – рассказал Александр Свешников.

Важно совершенствовать и процедуру аттестации действующих

Тема номера

Транспортная неделя



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

работников. При этом большую роль в совершенствовании их знаний играют руководители ПТБ – насколько часто они проводят занятия и внеплановые инструктажи с личным составом. Как ранее отметил заместитель начальника Дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД» Владимир Генералов, учебные тренировки – одна из составных частей подготовки сил обеспечения транспортной безопасности. Так, в 2019 году совместно с сотрудниками транспортной полиции, ФСБ и МЧС было проведено около 60 тренировок личного состава сотрудников ПТБ по отработке действий в условиях выявления бесхозных предметов, проноса муляжей запрещённых предметов через досмотровое оборудование. За шесть месяцев этого года было проведено около 25 аналогичных учений.

Контроль за контролёрами
В соответствии с приказом Минтранса «Об утверждении правил прове-

дения досмотра, дополнительного досмотра, повторного досмотра в целях обеспечения транспортной безопасности» пассажирам запрещено проносить с собой патроны и оружие (в том числе газовые пистолеты и револьверы; механические распылители, аэрозольные и другие устройства, снаряжённые слезоточивыми или раздражающими веществами); взрывчатые вещества; предметы и вещества, содержащие опасные радиоактивные, химические и биологические агенты.

Однако, как рассказал советник руководителя Ространснадзора Владимир Черток, несмотря на прямой запрет, в последние годы выявлено несколько серьёзных случаев проноса запрещённых предметов на объекты транспортной инфраструктуры.

Один из самых громких случаев произошёл в октябре прошлого года. Тогда один из пассажиров рейса Москва – Бургас во время полёта

обнаружил в своей ручной клади травматический пистолет, который забыл сдать в багаж в аэропорту Шереметьево. Об этом он сообщил бортпроводнице, а та в соответствии с инструкцией передала информацию экипажу, который принял решение об экстренной посадке в аэропорту Ростова-на-Дону. В местной дежурной части выяснилось, что лицензия на пистолет оформлена должным образом, но на пассажира всё равно оформили административный протокол из-за нарушения правил перевозки оружия. В результате инцидента от работы был отстранён один из сотрудников службы безопасности аэропорта Шереметьево. Кроме того, был усилен контроль за работой инспекторов досмотра и других сотрудников, участвующих в обеспечении безопасности: проведены дополнительные инструктажи по соблюдению технологии и стандартов.

А в августе этого года в ручной клади несовершеннолетнего авиапассажира был обнаружен боевой патрон. Юноша беспрепятственно прошёл досмотр при входе в аэропорт города Читы, но при предполётном досмотре патрон всё же был обнаружен.

На железнодорожных вокзалах серьёзных нареканий к сотрудникам ПТБ в части обнаружения запрещённых предметов нет, отметили в Дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД». Так, за восемь месяцев этого года сотрудники подразделений транспортной безопасности пресекли пронос на территорию столичных вокзалов более 160 тыс. запрещённых предметов. С каждым годом количество выявленных запрещённых веществ и предметов увеличивается, что в первую очередь связано с повышением опыта операторов и, соответственно, качества проведения досмотровых мероприятий.

Внимательность сотрудников ПТБ в настоящее время проверяет Ространснадзор совместно с Федеральной службой безопасности. Представители ведомств в штатском периодически пытаются пронести в

багаже через тест-объекты вокзалов и аэропортов муляжи запрещённых предметов (в частности, имитаторы взрывных устройств). В случае если им это удаётся, на транспортные компании может быть наложен штраф в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях. Кроме того, за этим могут последовать корректировки в работе ПТБ – от проведения дополнительной аттестации работников до их увольнения. «Значимость человеческого фактора в допущении подобных случаев выросла из-за того, что технические средства досмотра постоянно совершенствуются и сотрудники не всегда успевают их оперативно освоить», – отметил Владимир Черток.

Один из возможных вариантов повышения внимательности сотрудников ПТБ – автоматизированный контроль их действий. В настоящее время такое оборудование уже проходит тестовую эксплуатацию в аэропортах Московского авиационного узла. Это система мониторинга действий и состояний операторов досмотра «ОКО», интегрированная с рентгенотелевизионной установкой. Она анализирует видеоизображение с камеры, установленной на экране рабочего места оператора, на соответствие заданным профилям состояния (взгляд за пределы экрана, поворот головы, потеря бдительности, сон, отсутствие оператора на месте). При выявлении какого-либо из этих состояний система выдаёт соответствующую реакцию (звуковой сигнал или блокировка ленты конвейера). Все зафиксированные нарушения регистрируются в журнале событий.

«Сейчас очень много различных устройств, контролирующих внимание работников. Например, в ОАО «РЖД» для контроля бодрствования машинистов применяется браслет ТСКБМ (телемеханическая система контроля бодрствования машиниста. – *Ред.*). Он нужен, чтобы машинист не заснул во время поездки, – отметил Владимир Черток. – Следует развивать и применять технические

устройства и в отношении сотрудников ПТБ».

Как отметил Владимир Черток, ежегодно на объектах транспортной инфраструктуры сотрудники подразделений транспортной безопасности пресекают сотни противоправных действий, угрожающих безопасной деятельности транспортного комплекса и способных повлечь за собой причинение вреда жизни и здоровью людей. При этом сами сотрудники ПТБ фактически безоружны. Так, в арсенале сотрудников 4-го разряда – резиновая дубинка и наручники, сотрудникам 5-го разряда с 2019 года также выдаются электрошокеры. «Но при-

отметил главный редактор ИА «Индустрия безопасности» Игорь Твердунов, защита от COVID-19 потребовала создания новых технических средств и методов обнаружения опасных биологических агентов: вирусов, бактерий, токсинов. «Изменился рынок тепловизионных устройств. Совсем недавно это оборудование использовалось в качестве систем охраны для определённых условий. Сегодня производители предлагают широкий спектр тепловизионных систем для выявления людей с повышенной температурой. Тепловизоры обладают аналитическими возможностями и зачастую интегрированы с другими техническими средствами обеспе-

За восемь месяцев этого года сотрудники подразделений транспортной безопасности пресекли пронос на территорию столичных вокзалов более 160 тыс. запрещённых предметов

менение этих защитных средств законодательно ограничено. Максимум, что могут сделать сотрудники транспортной безопасности, – практически голыми руками задержать, например, дебошира до прихода сотрудников полиции, – заметил Владимир Черток. – Расширение арсенала оборонительных возможностей ПТБ не только придаст больше уверенности тем, кто несёт службу в местах массового пребывания людей, но и в целом повысит уровень безопасности на объектах транспортной инфраструктуры».

Противодействие вирусу
Подразделения транспортной безопасности играют большую роль и в недопущении распространения новой коронавирусной инфекции. Как

чения транспортной безопасности, например с системами видеонаблюдения или контроля доступа», – рассказал Игорь Твердунов.

Внедрению новинок зачастую препятствует отсутствие сертификации. Так, например, Красногорский завод им. С.А. Зверева (входит в холдинг «Швабе» госкорпорации «Ростех») в августе этого года представил на форуме «Армия-2020» прибор, который способен в автоматическом режиме выявлять одновременно до 86 возбудителей инфекционных заболеваний вирусной и бактериальной природы, а также токсины в окружающей воздушной среде. Госиспытания прибора завершились в июне, но его сертификация только готовится.

Юлия Антич



АГЕНТСТВО «МОСКВА»



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Год рождения – 2019-й

Как будут развиваться Московские центральные диаметры

Ключевой проект развития Центрального транспортного узла – Московские центральные диаметры (МЦД) – 21 ноября отметил первый день рождения. Запуск первых двух маршрутов МЦД задал принципиально новый уровень организации движения пригородных электричек и обслуживания пассажиров. Каким был первый год МЦД и как в перспективе будет развиваться проект, выяснил «Пульс управления».

Накануне первой годовщины запуска МЦД-1 Одинцово – Лобня и МЦД-2 Подольск – Нахабино ОАО «РЖД» и ГУП «Московский метрополитен» были удостоены премии за достижения в области транспорта и транспортной инфраструктуры «Формула движения». Премия вручалась на полях «Транспортной недели – 2020», которая проходила с 16 по 20 ноября в Москве. МЦД стали победителями в номинации «Лучший инфраструктурный проект регионального уровня». «Несмотря на название номинации, проект МЦД – в духе мировых трендов. Это называется «введением железной дороги в тело города». Это большой успех», – отметил председатель жюри премии, директор Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ «Высшая школа экономики» Михаил Блинкин.

По словам генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова, за год Московские центральные диаметры перевезли 130 млн человек. «Абсолютно новый уровень комфорта пассажиров, железнодорожный подвижной состав новый, комфортный», – отметил он.

С чего всё начиналось
В ноябре 2017 года Олег Белозёров и мэр Москвы Сергей Собянин представили президенту России Владимиру Путину проект МЦД, который получил своё название благодаря сквоз-

ному характеру пересечения города электричками.

Тогда глава государства поддержал идею организации движения по диаметрам и спустя всего два года – 21 ноября 2019 года – стал одним из первых пассажиров МЦД. По мнению Владимира Путина, подобные проекты очень нужны столице, поскольку позволяют решать её транспортные проблемы.

К запуску первых диаметров железнодорожниками была проделана большая работа: построено и реконструировано почти 160 км путей и более 200 км контактной сети, 7 мостов и тоннелей, 39 пассажирских платформ и 21 разноуровневый пешеходный переход.

В первые недели работы на диаметрах появилось 25–30 тыс. новых

жима самоизоляции в марте – апреле 2020 года число поездок сократилось почти на 80% по сравнению с февралём.

Но в июне пассажиропоток стал восстанавливаться, и 12 сентября городская электричка перевезла 100-миллионного пассажира.

Перевозчиком МЦД является АО «Центральная пригородная пассажирская компания» (ЦППК).

Сейчас на МЦД-1 (Одинцово – Лобня, Белорусско-Савёловский диаметр) и на МЦД-2 (Нахабино – Подольск, Курско-Рижский диаметр) ежедневно курсирует около 180 поездов. Из них 39 – поезда «Иволга», которые были разработаны специально для МЦД.

Вагоны поезда нового поколения представлены на МЦД уже двумя сериями: «Иволга 1.0» и «Иволга 2.0».

С ноября 2019-го по февраль 2020 года средний ежесуточный пассажиропоток на Московских центральных диаметрах превышал полмиллиона человек

пассажиров, которые раньше никогда не пользовались пригородным железнодорожным транспортом. С ноября 2019-го по февраль 2020 года средний ежесуточный пассажиропоток превышал полмиллиона человек. По словам заместителя генерального директора ОАО «РЖД» – начальника Центра по развитию Центрального и Санкт-Петербургского транспортных узлов Олега Тони, такое количество пассажиров сопоставимо с населением таких городов, как Рязань (по данным Росстата, в городе проживает порядка 540 тыс. человек), Астрахань (534 тыс.) или Набережные Челны (534 тыс.).

Однако росту пассажиропотока на МЦД помешала пандемия коронавируса – с введением ограничений и ре-

В составах использована технология пневмоподвешивания – она обеспечивает плавный ход, низкий уровень шума и вибрации. Дверные проёмы увеличены до 140 см и смещены в центр вагона – это ускоряет посадку и высадку пассажиров. В каждом кресле оборудованы USB-розетки. Поручни в «Иволге» имеют тёплое покрытие. В первом и последнем вагонах есть биотуалеты.

В новой ковидной реальности на первый план вышла безопасность поездок для пассажиров. «Иволги» оснащены современной системой обеззараживания воздуха – ультрафиолетовые лампы способны полностью очистить воздух от вредных микроорганизмов. «Все поезда, курсирующие по маршрутам МЦД,



дезинфицируют не менее трёх раз в день. В ночное время все составы в депо обрабатывают холодным туманом. Кроме этого, каждые два часа на станциях дезинфицируют поверхности, с которыми контактируют пассажиры: обрабатывают кассы, автоматы по продаже билетов, турникеты, валидаторы, стойки SOS», – рассказали «Пульту управления» в пресс-службе перевозчика.

Пока «Иволга» продолжает работать на двух диаметрах в смешанном режиме с другими электропоездами – пассажиров перевозят «Ласточки» (на МЦД-2), аэроэкспрессы (на МЦД-1) и поезда серии ЭП2Д. На сегодняшний день средний возраст парка на диаметрах не превышает трёх лет. «Обновление подвижного состава – одна из приоритетных задач компании, направленных на удобство, комфорт и безопасность пассажиров», – отметил исполнительный директор ЦППК Иван Конев.

Продолжение следует

РЖД совместно с правительством Москвы и сейчас продолжают развитие диаметров. Всего за год было открыто пять новых станций – Волоколамская,

Пенягино, Остафьево, Курьяново на МЦД-1 и Славянский Бульвар на МЦД-2.

Завершена модернизация пассажирской инфраструктуры на станциях Сетунь, Новодачная, Долгопрудная (МЦД-1) и Опалиха, Нахабино (МЦД-2). Железнодорожниками на объектах произведён большой комплекс работ. В частности, построены новые платформы и конкорсы, пешеходные переходы с лифтами и эскалаторами.

Продолжается реконструкция станций Баковка, Тимирязевская (МЦД-1) и Каланчёвская, Подольск (МЦД-2). Всего к 2024 году на первых двух диаметрах планируется построить шесть новых станций – Петровско-Разумовская, Дмитровская (МЦД-1) и Марьино Роща, Котляково, Печатники, Щукинская (она заменит станцию Покровское-Стрешнево, МЦД-2).

Программа развития железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла подразумевает до 2024 года запуск движения по МЦД-3 (Крюково (Зеленоград) – Раменское, Ленинградско-Казанский), МЦД-4 (Апрелевка – Железнодорожная, Киевско-Горьковский), а также

разработку проекта пятого диаметра (Пушкино – Домодедово, Ярославско-Павелецкий).

Длина МЦД-3 с 42 остановками составит 85 км. Уже сейчас РЖД ведут работы по строительству путепроводной развязки возле станции Николаевка и тоннеля на казанском направлении МЖД, осуществляют переустройство Митковской ветки, которая соединяет несколько направлений МЖД.

23 ноября Олег Белозёров и мэр Москвы Сергей Собянин открыли станцию Ховрино на Октябрьской железной дороге, которая войдёт в состав будущего МЦД-3. Новый транспортный объект будет интегрирован в будущую высокоскоростную железную дорогу в сторону Санкт-Петербурга. «Интермодальная станция выполняет функции связи и между районами города, и между различными видами транспорта. На этой линии в недалёкой перспективе появится ещё один вид транспорта – высокоскоростное движение между Москвой и Санкт-Петербургом. В определённой части это тоже диаметр, поскольку время движения по МЦД-3 составит больше часа и порядка двух часов поезд будет следовать в Санкт-Петербург», – отметил Олег Белозёров.

Предполагается, что поезда ВСМ будут делать остановки на станциях Крюково (Зеленоград) и Петровско-Разумовская. «Многие горожане смогут отправляться в Санкт-Петербург, не тратя времени на поездку на Ленинградский вокзал, а пассажиры, прибывающие из Северной столицы, смогут пересесть на городской транспорт, не доезжая до центра города. Интеграция проектов приведёт также к созданию первоклассных транспортных хабов, которые свяжут между собой диаметры, метро и высокоскоростную железнодорожную магистраль», – рассказали в мэрии.

Что касается МЦД-4 (Апрелевка – Железнодорожная, Киевско-Горьковский), то его протяжённость составит 86 км, здесь расположится 39 остановок. Уже построены станции Славян-

ский Бульвар, Остафьево, Курьяново, Пенягино, Волоколамская, Санино, которые войдут в состав четвёртого диаметра. Продолжается строительство станций Переделкино, Внуково, Толстопальцево, Кокошкино, Крёкшино, Апрелевка, Матвеевская, Очаково, Мещерская.

Железнодорожники ведут строительство третьего главного пути на участке Солнечная – Апрелевка и четвёртого на участке Москва – Апрелевка, третьего и четвёртого главных путей на участке Курский вокзал – Каланчёвская, четвёртого главного пути на участке Курский вокзал – Карачарово, а также соединительной ветки между киевским и белорусским направлениями МЖД.

Одним из самых сложных участков всей программы развития Центрального транспортного узла является реконструкция участка Курский вокзал – Каланчёвская протяжённостью 4 км. «Строители развернули здесь работы по укладке двух дополнительных главных путей с полной реконструкцией Каланчёвского путепровода и строительством нового ТПУ Каланчёвская, реконструкцией одного пешеходного и трёх автомобильных путепроводов. Завершить работы предполагается в начале 2023 года. Это на полтора года раньше, чем планировалось изначально», – уточнили в РЖД.

Строительство и реконструкция станций ведутся железнодорожниками по специальной технологии – кру-

Проект МЦД не только обеспечивает высокую мобильность населения и быстрый доступ к различным объектам инфраструктуры, но и способствует развитию территорий

глоточно и без остановки движения поездов.

«При проектировании станций МЦД применяются новейшие технологии, используется лучший мировой опыт, – говорит директор Научно-исследовательского и проектного института городского транспорта Москвы Алексей Поляков. – Дополнительно создаются пешеходные маршруты, чтобы людям удобно было добираться пешком до станций из дома, от автобусной остановки, поликлиники, сада, школы».

Станции создаются с учётом безбарьерной среды. Ими удобно пользоваться пожилым людям, родителям с колясками, пассажирам с ограниченными возможностями здоровья.

Вокруг станций постепенно формируются и современные транспортно-пересадочные узлы (ТПУ). Сейчас пересадку с МЦД на метро, МЦК, другие направления Московской железной

дороги (МЖД) можно совершить на 20 станциях. К 2024 году их количество увеличится до 27. По словам заместителя руководителя транспортно-инженерного центра Института Генплана Москвы Дениса Власова, связанность станций МЦД с другими видами транспорта повышает для пассажиров привлекательность этого вида транспорта. По его словам, пассажиропоток на МЦД продолжит расти.

После запуска всех пяти диаметров их длина в общей сложности составит 375 км. На МЦД будет 182 станции, транспортное обслуживание улучшится почти для 7 млн человек. По расчётам, пассажиропоток диаметров составит более 650 млн человек в год. Нагрузка на существующую транспортную инфраструктуру Москвы уменьшится на 10–12% – разгрузятся линии и станции метро, вокзалы и автомобильные дороги.

Виталий Маслюк

СПРАВКА

Программа развития железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла с учётом организации перспективных диаметральных маршрутов рассчитана до 2024 года. Её финансирование осуществляется из трёх источников. Собственные инвестиции РЖД в проект составят 203,8 млрд руб. Из средств Москвы планируется направить 160,9 млрд руб. Из федерального бюджета изначально планировалось направить 155,7 млрд руб.

16 ноября комитет Госдумы по бюджету и налогам одобрил предложение пра-

вительства и Минфина о выделении из федерального бюджета дополнительных средств ОАО «РЖД» на развитие Центрального транспортного узла. Предполагается, что за счёт взносов, осуществлённых ранее на реализацию проекта интеграции остановочных пунктов радиальных направлений МЖД, МЦК ОАО «РЖД» сможет использовать до 457,56 млн руб. на реализацию проекта «Строительство объектов железнодорожной инфраструктуры киевского направления МЖД». Ещё до 3,415 млрд руб. компания будет вправе направить

на организацию пригородно-городского пассажирского движения на участке Подольск – Нахабино. По словам председателя бюджетного комитета Госдумы Андрея Макарова, ещё одна поправка в федеральный бюджет устанавливает возможность предоставления взноса в уставный капитал ОАО «РЖД» для реализации проектов развития инфраструктуры Центрального транспортного узла в пределах средств, поступающих из бюджета Москвы.

«Москва предлагает в данном случае направить на эти цели средства в объёме до 26 млрд руб.», – пояснил депутат.

Анна Матинина,
ведущий эксперт
Центра организации
труда и проектирования
экономических нормативов
ОАО «РЖД»



Личный архив



123RF/LEGION-MEDIA

Работать с умом

Как объективно нормировать труд интеллектуальных сотрудников

Оценка трудозатрат административно-управленческого штата, который сегодня составляет 14% от общего числа сотрудников ОАО «РЖД», всегда вызывала сложности из-за недостаточного описания функционала. В прошлом году Центром организации труда и проектирования экономических нормативов – фи-

лиалом ОАО «РЖД» (ЦОТЭН) были подготовлены Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени работников ОАО «РЖД» с учётом применения процессного подхода. Их утвердили 27 декабря 2019 года.

В данный момент в компании собрана информация по срокам проведения оценки баланса рабочего времени от основных подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений.

Основной объём работ по оценке трудозатрат административно-управленческого штата планируется завершить в 2022 году. Выполнять эту работу будут сами владельцы бизнес-процессов при методологическом сопровождении: на центральном уровне этот вопрос курируют Департамент по организации, оплате и мотивации труда и ЦОТЭН, на региональном и линейном – центры повышения эффективности труда персонала (НЦК).

В пилотном режиме оценка трудозатрат была проведена в 2019 году для определения потребности в IT-персонале при формировании программы цифровизации компании. В I квартале 2020 года такую оценку выполнили в Департаменте корпоративного имущества ОАО «РЖД». Результатом стало в том числе перераспределение численности работников между функциональными филиалами и службами управления имуществом железных дорог. В III квартале 2020 года ряд служб региональных центров корпоративного управления на выборочных железных дорогах провели оценку баланса рабочего времени своих работников в состоянии «как есть».

Первые практические результаты работы выявили ряд распространённых ошибок, допускаемых при оценке трудозатрат на местах. Чтобы их избежать в дальнейшем, в ЦОТЭН подготовили Методические рекомендации для определения оптимальной численности административно-управленческих работников на региональном уровне. Документ проходит процедуру согласования.

Рекомендации разделены на несколько основных блоков, содержащих примеры ошибок, связанные с ними риски и меры по их предупреждению. Так, основная ошибка на подготовительном этапе в том, что бизнес-процесс, по которому будет проводиться оценка трудозатрат, не типизирован для всех региональных подразделений бизнес-направления. Из-за этого нет единой технологии выполнения работ для однотипных процессов на разных дорогах и невозможно распространить результаты на всю сеть. Поэтому целесообразно до начала оценки баланса рабочего времени иметь утверждённые типовые бизнес-процессы.

Оценка баланса рабочего времени при отсутствии координации работ выполняется владельцами бизнес-процессов с нарушением этапности и технологии. Это приводит к искажению трудозатрат и необходимости

повторной оценки. Наилучшим решением является образование рабочей группы, в состав которой должны входить эксперты предметной области подразделения, владельцы смежных процессов, моделирующие и специалисты по организации и нормированию труда.

Основным инструментом при оценке баланса рабочего времени служит экспертная оценка путём заполнения опросных листов утверждённой формы. Здесь сложность в правильном выборе измерителя процесса, который, как правило, должен совпадать с продуктом процесса.

о разработке норм труда должен решаться подразделением заранее, так как эти данные должны быть учтены и в планах причастных подразделений. ЦОТЭН ежегодно делает запрос подразделениям компании о необходимости разработки централизованных норм труда и методологического сопровождения оценки трудозатрат.

В условиях ограниченности ресурсов особенно важно делать комплексную оценку баланса рабочего времени подразделения в целом, а не отдельных подпроцессов. Это позволяет определить внутренние ресурсы подразделения и перераспределить существу-

Важно делать комплексную оценку баланса рабочего времени подразделения в целом. Это позволяет определить его внутренние ресурсы и перераспределить существующую численность в соответствии с выполняемым объёмом работ

Важно, чтобы данный измеритель напрямую отражал трудозатраты работников, при косвенной зависимости требуется выбрать другой измеритель. Измеритель должен быть достоверным, что в условиях цифровизации подтверждается его наличием в информационных системах компании или соответствующей статистической отчётности. Корректный выбор измерителя позволяет правильно оценить трудозатраты на выполнение процесса, а в дальнейшем переложить результаты работы на сетевой уровень и разработать централизованные нормы труда.

На заключительном этапе результаты требуется оформить в виде технико-экономического обоснования и, если это региональный уровень, представить на экспертизу в НЦК. Вопрос

ующую численность в соответствии с выполняемым объёмом работ. Но не менее актуален вопрос о перераспределении численности между подразделениями, что требует параллельной оценки типовых процессов, выполняемых смежниками. Поэтому для наибольшей эффективности работы к началу оценки баланса рабочего времени должны быть разработаны сквозные бизнес-процессы.

Таким образом, постепенно в компании будет накапливаться база норм труда для административно-управленческого штата, что позволит более оперативно реагировать на изменения в структуре компании и определять достаточную численность работников на разных уровнях управления при изменении объёмов работ.

ПУЛЬТ



123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

Быть в команде

В ОАО «РЖД» работают над повышением престижа профессии инженера по организации и нормированию труда

Основы научной организации труда на железнодорожном транспорте были заложены в 20-е годы прошлого столетия. С тех пор профессия инженера по организации и нормированию труда, прочно закрепившаяся в штате предприятий, развивалась и усложнялась. В настоящее время от этих специалистов требуются доскональные знания трудового законодательства и отраслевых нормативных актов, основ экономики, а их действия напрямую влияют на повышение эффективности труда персонала. Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» ведёт целенаправленную работу по закреплению лучших кадров и вовлечению новых сотрудников, выбравших для себя профессию инженера по организации и нормированию труда. В ноябре на Северной, Дальневосточной и Красноярской дорогах стартовал пилотный проект, направленный на повышение престижа и значимости профессии. В перспективе его планируется тиражировать на сеть.

Слово инженерам

Идея запустить отдельный проект, нацеленный на конкретную аудиторию – инженеров по организации и нормированию труда, – возникла у участников (а сейчас уже выпускников) программы профессиональной переподготовки «Управление трудовыми ресурсами и организационной структурой», организованной Департаментом по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД». В июне этого года программа завершилась защитой проектных работ.

В номинации «Самый реализуемый проект» победил «Безымянный Я». «Такое название лучше всего отражает чувства, которые испытывают большинство начинающих трудовую деятельность инженеров по труду. Здесь имеет место и феномен отсутствия лояльности к принятому сотруднику

и то, что он сам не вполне понимает свою значимость, роль в общем деле. Все мы сталкивались с определёнными сложностями в начале карьеры. В наших рядах те, кто с ними справился, но ведь были и те, кто, не поняв своей миссии, ушёл. А сколько ещё тех, кто вот-вот решится на такой шаг. Наша задача – помочь им найти своё место в нашем большом коллективе и стать частью профессионального сообщества», – прокомментировала один из авторов проекта, заместитель начальника службы организации и оплаты труда Центральной дирекции инфраструктуры Наталья Щеберякова.

Свои аргументы проектная команда подкрепила конкретными цифрами. Во время работы над проектом было проведено исследование во всех структурных подразделениях

ков, у инженеров по труду на начальном этапе возникают проблемы, с которыми они остаются один на один и им тяжело справиться», – отметила Наталья Щеберякова.

Из-за ухода инженеров по организации и нормированию труда и необходимости искать им замену ОАО «РЖД» ежегодно теряет весьма внушительную сумму – это порядка 72,5 млн руб. В этой сумме и затраты на обучение, и замещение вакансий, и имиджевые риски.

Чтобы понять, с какими сложностями сталкиваются специалисты и что является ключевым фактором при принятии решения об увольнении, участники проектной команды провели анкетирование среди инженеров по труду на полигонах Дальневосточной и Северной дорог, а также в

Пилотный проект предусматривает несколько новых инструментов адаптации и мотивации для инженеров по организации и нормированию труда. В комплексе они должны повысить престиж этой профессии

ОАО «РЖД» и подсчитано, сколько инженеров по организации и нормированию труда уволились за последние три года и какие потери понёс работодатель. Как оказалось, уровень текучести этих специалистов на сети дорог составил 16%, превысив критическую планку в 10%. При этом только 2,5% от общего числа увольнений приходится на естественный отток кадров, связанный с выходом на пенсию. Остальные нашли другие причины для ухода. «Показательно, что примерно половина из тех, кто ушёл, не отработала в своей должности и трёх лет. Это говорит о том, что, несмотря на выстроенную в компании систему адаптации новых сотрудни-

структурных подразделениях Центральной дирекции инфраструктуры. В опросе участвовали сотрудники со стажем до года и их более опытные коллеги, проработавшие от года до трёх лет. Таким образом, были охвачены две основные группы риска.

Респонденты признались: основные проблемы заключаются в том, что нет чёткого понимания целей и задач, они чувствуют себя забытыми руководством и коллегами и не могут в одиночку справиться с большим количеством нормативной документации, которая вдобавок не структурирована. «Когда мы делали наш проект, то снимали ролик, в котором инсценировали, как выглядит



типичный первый рабочий день инженера по труду. Его сразу загружают большим объёмом бумажной работы, кладут на стол кипу папок с разными нормативными документами и ставят задачи. Почему-то забывается, что новый сотрудник не знает, за что взяться, и ему бывает не к кому обратиться за помощью. Есть ситуации, когда на линейном предприятии только один инженер по организации и нормированию труда, а коллег из других подразделений он в этот момент ещё не знает и обратиться к ним за помощью не может», – замечает Наталья Щеберякова.

Между тем для успешной работы в этой сфере большое значение имеют правильная адаптация и взаимодействие с коллегами. Заместитель начальника службы управления трудовыми ресурсами и организационной структурой Красноярской железной дороги и один из участников проектной команды Никита Ткач напомнил, что в России в данный момент нет как такового образования – инженер по организации и нормированию труда. «Большинство представителей

этой профессии, я бы сказал, около 90%, – люди с экономическим образованием. Работа инженеров по труду, естественно, имеет свою специфику, и новичку нужно время, чтобы её освоить. Притом что это очень нужная на производстве профессия, на линейном уровне почему-то не уделяют достаточно внимания адаптации», – рассказывает Никита Ткач.

Разработанный проект предусматривает несколько новых инструментов адаптации и мотивации для инженеров по организации и нормированию труда. В комплексе они должны способствовать повышению престижа этой профессии и созданию оптимальных условий для выполнения трудовых обязанностей. «Мне кажется, самое важное в нашем проекте – обозначить человека, дать ему понять, что он признан и нужен», – подчеркнул Никита Ткач.

Кодекс профессионала

Первое, что сделали на пилотных полигонах для поддержки инженеров по труду, – утвердили для них Кодекс профессиональной этики и

регламент посвящения в профессию. Кодекс составлен от первого лица, чтобы новый сотрудник мог идентифицировать себя в этой роли. В нём восемь ключевых принципов, которых надо придерживаться в работе. Это порядочность, объективность, профессиональная компетентность, конфиденциальность, профессиональное поведение, технические стандарты, традиции, коммуникации. В кодексе, к примеру, обговаривается, что инженер по организации и нормированию труда должен поддерживать общий культурный уровень и постоянно совершенствовать профессиональные знания и навыки, предоставлять работодателю профессиональные услуги, опираясь на последние тенденции. Приоритет в этой работе – повышение эффективности использования трудовых ресурсов и обеспечение права работников компании на организацию и оплату труда в соответствии с нормами трудового законодательства. При этом кодекс подчёркивает важность профессии для компании. Здесь говорится, что результатами их труда пользуются все остальные сотрудники – от представителей рабочих специальностей до руководителей центрального аппарата.

«Сложность нашей профессии в том, что она предполагает широкий набор компетенций – нужны знания в области экономики труда и юриспруденции, особенно в части трудового законодательства. Одновременно на человека возлагается большая ответственность, его работа влияет на сохранение социальной стабильности в коллективах. Сотрудник, который к нам приходит, должен сразу понимать, какие требования к нему будут предъявляться. Теперь с помощью кодекса мы их чётко проговариваем. Также, к слову, делают сегодня, например, в компании Tesla и в медицинском профессиональном сообществе. В то же время мы показываем, что это интересная и значимая в деятельности компании должность, учитывая те задачи, которые стоят в

плане повышения производительности труда, эффективности использования персонала, в развитии мотивации», – пояснила начальник службы управления трудовыми ресурсами и организационной структурой Дальневосточной дороги Лидия Трунцева.

Одна из задач, которую должен решить кодекс, – создать культуру преемственности и взаимовыручки среди инженеров по труду. В документе прописано, что сотрудник, занимающий эту должность, должен знать историю и ключевые вехи научной организации и нормирования труда, быть примером увлечённости и преданности делу, должен поддерживать молодых специалистов. Чтобы новый сотрудник сразу смог стать частью команды, на пилотных дорогах будут проводить его посвящение в профессию. В мероприятии будут участвовать руководители и инженеры по организации и нормированию труда всех подразделений, расположенных в границах соответствующей дороги, сообщил заместитель начальника службы управления трудовыми ресурсами и организационной структурой Северной дороги Владимир Коломийцев.

Из-за COVID-19 и ограничений на проведение массовых мероприятий посвящение в профессию пока будет проходить в режиме онлайн. Однако смена формата не делает эту встречу менее ценной, уверен Владимир Коломийцев. Напротив, по его мнению, актуальность таких церемоний стала ещё выше, поскольку в целом повысилась значимость горизонтальных связей и коммуникации. «Большинство инженеров по труду работают сейчас дистанционно, и это сказывается на процессе адаптации. Когда есть личный контакт с коллегами, гораздо легче коммуницировать и по рабочим моментам», – заметил он.

Лидия Трунцева добавляет, что межфункциональное взаимодействие инженеров по организации и нормированию труда из разных хозяйств будет способствовать повышению

эффективности их работы и позволит выявить дополнительные зоны роста, чтобы в последующем получить синергетический эффект.

Параллельно предполагается развивать в среде инженеров по труду здоровую конкуренцию. В ряде филиалов уже существуют рейтинги этих специалистов, например, его составляют на Северной дороге. Теперь есть задача – унифицировать критерии, чтобы тиражировать их на все структурные подразделения.

Интерактивная база

В числе основных проблем инженеры по организации и нормированию труда называли необходимость изучения большого объёма неструктури-

интерактивной системы блоками по направлению «организация и нормирование труда». «По сути, мы прописали пошаговый алгоритм действий в той или иной ситуации. Вся информация систематизирована – можно посмотреть нормативные документы, шаблоны документов. Это поможет инженерам по труду сориентироваться в массиве данных, оперативно найти необходимую информацию, что позволит снизить потери времени как молодых, так и опытных специалистов, ускорит процесс наращивания профессиональных знаний и принятия грамотных решений. Помимо прямых эффектов от систематизации данных мы ожидаем снижения количества

Интерактивная система поможет сориентироваться в массиве данных. Это ускорит работу, уменьшит количество ошибок и позволит минимизировать число обращений работников о нарушениях

рованных данных. Структурировать массив информации по основным вопросам организации и оплаты труда предлагается с помощью интерактивной системы. Сегодня она содержит несколько блоков: оформление работы в выходные и нерабочие праздничные дни; порядок выплаты вознаграждения за обеспечение безопасности движения; установление доплат работникам за работу на тяжёлых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда; установление доплаты за совмещение профессий (должностей), которыми активно пользуются в своей работе специалисты структурных подразделений Центральной дирекции инфраструктуры. Идёт активная работа по наполнению

случаев нарушений трудового законодательства и локальных нормативных актов компании и, как следствие, минимизацию количества обращений работников по вопросам организации, оплаты и мотивации труда», – отметила Наталья Щеберякова.

Проектная команда рассчитывает, что к трём дорогам, где реализуется пилот, присоединятся и все остальные. Проект будет способствовать дальнейшему развитию корпоративной культуры и повышению вовлечённости специалистов в общее дело. Главная цель – ещё больше сплотить профессиональное сообщество инженеров по организации и нормированию труда и помочь каждому из них стать частью команды.

Мария Абдимова



Не в деньгах счастье



В ЦДИ развивают систему нематериальной мотивации персонала

123RF/LEICOM-MEDIA

В условиях нарастающей конкуренции на рынке труда многие компании ищут новые способы привлечения специалистов.

Один из них – внедрение различных программ нематериальной мотивации персонала, поскольку очень часто высококвалифицированным работникам недостаточно зарплаты или социального пакета и они отдают выбор работодателям, которые готовы предложить возможности для обучения и карьерного роста и уделяют большое внимание развитию корпоративной культуры.

Какие из инструментов нематериальной мотивации наиболее эффективны и востребованы у сотрудников и как в подразделениях ОАО «РЖД» развивают систему нематериального поощрения, не забывая о деньгах, выяснил «Пульт управления».

Внимание высоко ценится

Аналитики рекрутинговой компании Nauz отмечают, что львиная доля руководителей компаний до сих пор полагают, что эффективность работы подчинённых напрямую зависит от размера их заработной платы, а их мотивация – от её роста. «Однако на практике результативность труда сотрудников обусловлена зачастую другими факторами», – отмечают в агентстве.

Система мер, позволяющих руководителям компании добиваться высокой продуктивности сотрудников без внушительных финансовых вложений, называется нематериальной мотивацией. Среди наиболее эффективных методов такого поощрения специалисты выделяют наличие системы наград в компании, практик публичного признания заслуг работника, обеспечение при необходимости гибкого графика работы, организацию корпоративных мероприятий, обучение персонала, вручение им билетов на культурные, спортивные мероприятия.

Поддержание у сотрудников ощущения значимости, нужности их работы в компании – ещё один из эффективных стимулов при управлении персоналом, убеждён основатель портала MyResume, специалист по отбору и развитию персонала Борис Сысоев.

«Есть история о том, как Наполеон Бонапарт мотивировал своих солдат: предварительно наведя о конкретном солдате справки, он специально подходил к нему так, чтобы это видели другие солдаты, и обращался к нему по имени, интересовался, например, здоровьем его жены, которую также называл по имени. Это не только создавало ощущение вовлечённости начальника в дела подчинённых, но и добавляло персональную ответ-

В ОАО «РЖД» системно подходят к нематериальному поощрению сотрудников. Многие компании пренебрегают нематериальными формами поощрения, и напрасно, считает заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов.

«Да, материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако этот стимул не всегда срабатывает. Обобщение опыта практической деятельности российских работодателей подтвердило ошибочность мнений об абсолютном значении материальных факторов в формировании лояльности персонала», – говорит он.

В ОАО «РЖД» на постоянной основе поощряют работников за высокие

Материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Однако этот стимул не всегда срабатывает

ственность перед руководителем», – подчёркивает эксперт.

По словам Бориса Сысоева, если руководитель показывает, что ему нет дела до подчинённых, то и они не будут стараться качественно выполнить свою работу. «А если вы, наоборот, демонстрируете интерес к деятельности и личности человека, то ему не захочется вас подвести. Такая работа по повышению мотивации сотрудников под силу любому начальнику, тем более она не требует каких-либо денежных вложений», – подчёркивает он.

Конкурентные преимущества

Совершенствование системы мотивации персонала – одна из стратегических задач социальной и кадровой политики компании, предусмотренных Долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» до 2025 года.

трудовые показатели и значительный вклад в развитие железнодорожной отрасли. Работникам холдинга могут быть присуждены корпоративные награды, присвоены звания. И это не считая государственных и ведомственных наград. Для примера: в прошлом году награды разного уровня получили 12 тыс. работников ОАО «РЖД».

Во всех дирекциях также существует своя система дополнительных поощрений работников. «Для многих железнодорожников очень важно получить заслуженное поощрение за профессионализм. Вручение наград – это очень ответственная и важная часть деятельности руководителей», – подчеркнули в Департаменте управления персоналом ОАО «РЖД».

К примеру, в подразделениях Центральной дирекции инфраструкту-



Нематериальная мотивация востребована только тогда, когда денежное вознаграждение закрывает базовые потребности сотрудника

ры (ЦДИ) действует дополнительная система мотивации работников. Она включает в себя 14 видов поощрений, семь из которых были разработаны и внедрены в 2016 году.

Среди наград ЦДИ наиболее значимыми являются присвоение звания «Лучший наставник инфраструктурного комплекса ОАО «РЖД»; «Новатор Центральной дирекции инфраструктуры»; знак «За верность профессии»; занесение на Доску почёта, награждение знаком «За смелые и решительные действия»; присвоение звания «Почётный работник ЦДИ», награждение знаком «За вклад в развитие инфраструктурного комплекса».

В 2018 году наградами дирекции были поощрены 1869 работников, в прошлом году – 7185 человек.

Как рассказала начальник службы управления персоналом ЦДИ Татьяна Коваль, востребованным элементом нематериальной мотивации персонала является возможность оздоровления работников и членов их семей в отраслевых здравницах. «Адресная, индивидуальная работа по информированию о существующих мерах поддержки ведётся с каждым сотрудником», – подчеркнула Татьяна Коваль.

Опыт и знания

Закреплению железнодорожников на своих рабочих местах и повышению вовлечённости в решение производственных задач помогает и система наставничества. В РЖД действует Положение об адаптации работников, акцент в котором сделан на отборе наставников. Так, кандидаты в на-

ставники должны иметь стаж работы по конкретному направлению от трёх лет, у них не должно быть нареканий и дисциплинарных взысканий со стороны руководства за последний год, кураторы должны обладать развитыми корпоративными компетенциями, а также способностями к установлению доверительных отношений, потребностью и умением помогать коллегам, делиться своим опытом.

В ЦДИ выстраивается система сквозного наставничества: студент – молодой специалист – молодой руководитель – руководитель-наставник. Целью создания такой системы является формирование механизма взаимодействия руководителей и работников от центрального уровня управления до уровня структурных подразделений дирекций для передачи управленческого опыта, ускорения процессов приобщения к корпоративной культуре, адаптации, развития корпоративных и профессиональных компетенций, повышения эффективности при выполнении трудовых обязанностей. Наставниками выступают руководители всех уровней управления ЦДИ, обладающие высокой мотивацией к передаче управленческого опыта и профессиональных знаний подопечным в рамках реализации системы сквозного наставничества.

Для наставников ЦДИ и их будущих подопечных (студентов отраслевых вузов, обучающихся по договорам о целевой подготовке) в 2019 году на площадках отраслевых вузов были организованы Форумы поколений. В этом году с 3 ноября по 11 декабря из-за пандемии новой коронавирусной инфекции мероприятие проходит в режиме онлайн. В нём принимают участие 673 наставника и 1737 студентов – целевиков транспортных вузов со всей страны.

«Цель мероприятия – создание возможности для выстраивания диалога между действующими и будущими сотрудниками компании. Повышение вовлечённости и информированности студентов о льготах и гаранти-

ях в РЖД, молодёжной политике и возможностях развития», – пояснила Татьяна Коваль.

Больше возможностей

В РЖД внедряют и новые формы нематериального поощрения для повышения мотивации сотрудников. Так, с этого года в Коллективном договоре компании (см. справку) предусмотрен так называемый бонусный соцпакет.

«Это элемент социального пакета, который введён для того, чтобы поощрить сотрудников за активную общественную деятельность и жизненную позицию, личный вклад в эффективность деятельности компании, участие в корпоративных проектах ОАО «РЖД» и профсоюза», – поясняют в Департаменте социального развития (ЦСР) ОАО «РЖД».

Предполагается, что железнодорожникам будут начисляться баллы за участие в волонтерском движении, за получение призовых мест на спортивных соревнованиях, достижения в рационализаторской деятельности, за работу общественным инспектором по безопасности движения или уполномоченным по охране труда. В результате работников сможет накопить некое количество бонусных баллов на условном личном счете. После этого их можно будет потратить на элементы нематериальной мотивации. Это будет какая-то эксклюзивная сувенирная продукция или прохождение курсов и тренингов, добавляют в ЦСР.

Пилотный проект по внедрению бонусного пакета в настоящее время отрабатывается на Северной дороге.

Все средства хороши

Руководитель консалтинговой компании Visotsky Consulting Александр Высоцкий считает, что нематериальные инструменты мотивации востребованы только тогда, когда денежное вознаграждение закрывает базовые потребности сотрудника.

«Если же мы говорим о ситуации, когда сотрудники находятся в



равноценном обмене с компанией и получают достойные деньги за качественно выполненную работу, то нематериальная мотивация действительно работает и повышает эффективность всей команды», – подтверждает эксперт.

Отметим, что консалтинговая компания Coleman Services в октябре-ноябре этого года провела социологическое исследование о мотивационных аспектах в управлении персоналом. Всего было опрошено более 1 тыс. сотрудников российских предприятий.

Большинство опрошенных работников (82%) ожидают от работодателей в первую очередь материальную поддержку. Наиболее действенным

видом материального поощрения работники назвали премирование за особые достижения (34%). Для 18% специалистов ценно и важно нематериальное поощрение. При этом больше всего люди ценят обучение. Также работникам хотелось бы услышать личную похвалу руководства компании или получить публичную благодарность (13%).

«В качестве результата от оказываемой поддержки сотрудники отмечали ощущение стабильности (37%), рост доверия к руководству компании (26%) и уверенность в будущем компании (22%)», – пояснил «Пульту управления» представитель Coleman Services Михаил Кириянов.

ПУЛЬТ

Виталий Маслюк

СПРАВКА

Главным инструментом регулирования отношений в социальной сфере между компанией и её работниками является Коллективный договор ОАО «РЖД». Коллективный договор, рассчитанный на 2020–2022 годы, предполагает несколько пакетов льгот. Базовый (он финансируется компанией и доступен всем работникам), пакет с долевым участием (набор льгот, софинансируемый компанией и работниками), компенсируемый социальный пакет (КСП), который предоставляет отдельным категориям работников возможность компенсировать в пределах определённого лимита свои затраты на социальные услуги, включённые в утверждённый перечень. Колдоговор закрепляет не только права, но и обязанности сотрудников компании – они должны качественно и ответственно выполнять производственные задания и обеспечивать рост эффективности работы компании.

Татьяна АСАЛХАНОВА,
ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ИРКУТСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ПУТЕЙ
СООБЩЕНИЯ (ИРГУПС)



Личный архив



Платформа ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Грамотная настройка системы ЕК АСУИ позволит эффективно управлять объектами эксплуатационной инфраструктуры

123RF/LEGION-MEDIA

С 2012 года началось внедрение Единой корпоративной автоматизированной системы управления инфраструктурой ОАО «РЖД» (ЕК АСУИ) в структурных подразделениях Центральной дирекции инфраструктуры (ЦДИ), а с 2017 года – в Центральной дирекции по ремонту пути.

ЕК АСУИ – это комплекс систем: ЕСМД (Единая система мониторинга и диагностирования объектов инфраструктуры), ТСИ (Типовая система управления инцидентами), ТС-2 (Типовая система управления текущим содержанием объектов эксплуатационной инфраструктуры), ТСО (Типовая система управления осмотрами), СОПС (Система оценки и прогнозирования состояния объектов инфраструктуры), ЕТБ (Единая технологическая база объектов инфраструктуры), АСУ ТНКи (Автоматизированная система управления местными технико-нормировочными картами), НЦБ (подсистема формирования показателей нормативно-целевого бюджета), Рельсовая книга, КМО (система ведения комиссионных месячных осмотров), МРМ (Мобильное рабочее место) и другие.

Данный комплекс предназначен для планирования, учёта и анализа работы структурных подразделений, принятия управленческих и технических решений, а также для информационной поддержки процессов, связанных с управлением работами по устранению инцидентов на объектах эксплуатационной инфраструктуры.

В настоящее время ЕК АСУИ эксплуатируется на всех структурных подразделениях дирекций инфраструктуры и путевых машинных станциях. Она учитывает все инциденты и работы по текущему содержанию и ремонту верхнего строения пути, объектов и устройств железнодорожной автоматики и телемеханики. По сети дорог в системе работают свыше 27 тыс. поль-

зователей и содержится информация по более чем 20 млн объектов инфраструктуры.

На основании зафиксированных выполненных работ в системе формируется нормативно-целевой бюджет на будущие периоды и планируются средства на содержание объектов инфраструктуры.

В результате эксплуатации ЕК АСУИ в структурных подразделениях Восточно-Сибирской дирекции инфраструктуры выявлены проблемные зоны, которые не позволяют получить эффект от использования системы. Подобные проблемы возникают и в

так и при принятии управленческих решений;

2) недостаточно высокая квалификация у специалистов, руководителей;

3) противоречие между должностными инструкциями и теми функциями, которые реально выполняют специалисты предприятий, включая работу в системе;

4) недостаточная координация между отделами и специалистами в структурных подразделениях и отраслевых дирекциях, то есть перекладывание работы и анализа производственных процессов на других специалистов, в частности на инже-

Система ЕК АСУИ учитывает все инциденты и работы по текущему содержанию и ремонту верхнего строения пути, объектов и устройств железнодорожной автоматики и телемеханики. По сети дорог в системе работают свыше 27 тыс. пользователей

других региональных дирекциях. Они приводят к снижению производительности труда пользователей, появлению серьёзных ошибок в планировании и отражении фактически выполненных работ, к искажению информации о работе объектов инфраструктуры и к неверному принятию управленческих и стратегических решений в целом.

Первая проблемная зона выявлена в кадровой сфере:

1) наблюдается большое количество пользователей, которые не обучались работе в ЕК АСУИ и работают методом «тыка». Такое отношение к сложнейшему информационному комплексу приводит к большим ошибкам как при вводе первичной информации,

неров по организации и нормированию труда, экономистов дистанций. В результате этого возникают конфликты, создаётся негативная ситуация в коллективах. Такая ситуация не позволяет организовать эффективную командную работу и быстро решать проблемы сообща;

5) отсутствие планомерного обучения работе в системе, учитывая ротацию кадров;

6) недооценка руководителями ответственности пользователей системы, отсутствие дублёров и передача логинов, паролей основных пользователей системы сотрудникам, которые никогда в ней не работали (например, студентам, пришедшим на практику);



123RF/LEGION-MEDIA

7) недостаточно времени у пользователей на своевременный ввод информации;

8) функционалы программного комплекса используются не в полном объёме из-за неподготовленности персонала и низких возможностей аппаратных средств, тем самым снижается эффективность использования системы и управленческих решений;

9) несоблюдение регламентирующих документов руководителями и специалистами структурных подразделений (в частности методики планирования и учёта выполненных работ в дистанции пути);

10) огромная нагрузка на техников, распределителей, которые вносят всю первичную информацию, занимаются планированием работ, анализируют полученную информацию;

11) в некоторых структурных подразделениях введены должности операторов электронно-вычислительных машин для работы в ЕК АСУИ, но их часто привлекают к работе в других подразделениях (кадровых, охраны труда), и они не участвуют в эксплуатации системы.

Для решения вышеуказанных «кадровых» проблем, следует с определённой периодичностью (например раз в квартал) проводить онлайн-обучение всех пользователей с презентацией

новых или обновлённых нормативных документов. Также важно провести реальный мониторинг фотографий рабочего времени основных пользователей системы (начальников участков, дорожных мастеров, старших электро-механиков, контролёров, инженеров производственно-технических отделов, инженеров по организации и нормированию труда, экономистов), что позволит выявить фактическую загрузку специалистов и принять верные управленческие решения по организации работы и равномерному перераспределению обязанностей.

Может быть, стоит создать команды по решению вопросов эксплуатации ЕК АСУИ (но такие команды должны реально работать, а не только собираться и заслушивать инициативных работников).

Вторая проблемная зона – информационное обеспечение. Сюда можно отнести следующие проблемы:

1) сложность ввода инцидентов, оформления рабочих заданий и перепланирования работ;

2) отсутствие некоторых типовых технико-нормировочных карт (несоответствие классификатора ТНК выполняемым работам);

3) ошибки и замечания при формировании рабочих заданий, нормированных заданий, Рельсовой книги и

отчётов (при допуске путевых бригад к производству работ, планировании работ, контроля и ввода замечаний при весеннем осмотре, интеграции данных из систем ЕК АСУТР, ЕК АСУФР);

4) непростые для восприятия пользователей операционные инструкции, трудность в поиске информации на сайте ЕК АСУИ, много устаревшей информации на сайте;

5) постоянные доработки конфигурации системы в связи с изменениями в бизнес-процессах и наличием ошибок приводят к потере времени пользователями;

6) тестирование системы после доработок технологами ИВЦ без привлечения заказчиков, команд региональных дирекций;

7) недостаточно функций контроля от неверного ввода информации.

Можно выделить следующие пути решения этих проблем. Во-первых, нужно создать команды по тестированию системы с привлечением не только технологов ИВЦ, но и специалистов региональных и центральных дирекций, структурных подразделений с участием всех причастных хозяйств. Во-вторых, разработать краткие простые и доступные инструкции для работы в системе. В-третьих, можно создать учебную систему и тиражировать её на сеть (для обучения новых пользователей), а также отправить её в отраслевые учебные заведения, которые готовят молодых специалистов. Студенты и преподаватели выпускающих кафедр могут помочь обнаружить ошибки в учебной системе ЕК АСУИ и разработать рекомендации по улучшению её эксплуатации и изменению ландшафта.

Третья проблемная зона – техническое обеспечение. Это одна из самых затратных статей в эксплуатации ЕК АСУИ. И здесь возникают следующие проблемы:

1) недостаточно мобильных рабочих мест (или их полное отсутствие);

2) отсутствие локальной сети, нестабильная или недоступная связь (особенно в отдалённых районах производства работ), устаревшие персональные

компьютеры (система требовательна к ресурсам – должно быть свободное место на жёстком диске, оперативная память должна быть не менее 2 Гб), нехватка терминалов на рабочих местах. Всё это приводит к низкой скорости ввода информации, снижению производительности труда персонала, негативным отзывам о системе;

3) недостаток персональных компьютеров в администрациях структурных подразделений для работы специалистов, приезжающих с линии для ввода информации в систему;

4) «конфликты» ЕК АСУИ с операционной системой, установленной на компьютере, или программным обеспечением (например, сложно одновременно работать в ЕК АСУИ и в системе АС АФОТ, которая построена на надстройке SAP Business Explorer Analyzer (BEx Analyzer) для Microsoft Office Excel);

5) после 12 часов дня в регионах Сибири и Дальнего Востока система работает намного медленнее, чем с утра, так как в ней начинают работать пользователи из других регионов страны и идёт огромная нагрузка на серверы, которые находятся в ГВЦ.

Решение проблем этой зоны во многом зависит от финансирования модернизации информационной инфраструктуры.

Четвёртая зона – это взаимодействие с разработчиками комплекса. Основным разработчиком ЕК АСУИ является Отраслевой центр разработки и внедрения информационных систем (ОЦРВ). Каждым хозяйством или направлением (например, АСУ ТНКи, НЦБ) занимаются разные подразделения ОЦРВ, которые расположены в разных регионах страны. У пользователей нет возможности напрямую общаться с разработчиками. При возникновении ошибок, например технологических, они должны создать обращения в ЕСПП (Единая система поддержки пользователей) ГВЦ ОАО «РЖД». Далее вопросы с пользователями решают технологи 1-й линии региональных ИВЦ. Если вопрос оказался сложным, то технолог передаёт его

экспертам и уже он решает – передать его разработчикам или нет.

Длительная цепочка передачи информации имеет существенные недостатки:

1) искажение первоначальной информации;

2) технолог 1-й линии будет долго разбираться и может посчитать, что вопрос не нужно передавать разработчикам, и не известит об ошибке эксперта;

3) эксперт, в свою очередь, может сделать заключение, что это не технологическая ошибка в системе, а ошибка пользователя, и будет продолжительное время сам разбираться с проблемой;

В условиях цифровизации экономики и железнодорожного транспорта необходимо получить целостную модель всех бизнес-процессов, которые составляют содержание и управление объектами инфраструктуры

4) наконец после передачи проблемы разработчикам проходит много времени на её устранение, а пользователи всё это время остаются один на один с технологическими ошибками в системе.

В этой цепочке огромная нагрузка ложится на эксперта системы. Возможно, что для решения возникающих проблем необходимо обучить пользователей системы использовать форум ЕК АСУИ; разработать новую рубрику на форуме – check-list для пользователей, которые именно туда смогут заносить рекламации на работу системы, что позволит быстрее реагировать как экспертам ИВЦ, так и разработчикам; командировать разработчиков в структурные подразделения, которые выявляют много проблемных мест в системе, для того чтобы на месте разобратся с пожеланиями пользователей.

Вышеперечисленные проблемные зоны нужно исправлять комплексно, с участием команды специалистов и руководителей, причастных к эксплуатации объектов инфраструктуры. «Лоскутная» автоматизация не позволит увидеть полную картину ни заказчикам, ни разработчикам, ни пользователям такого сложного и необходимого программного комплекса.

Применение системного и процессного подходов со стороны команды позволит рассматривать программный комплекс ЕК АСУИ как открытую многоцелевую систему с рамками взаимодействия подсистем, исследо-

вать внутриорганизационные процессы и решать вопросы совершенствования бизнес-процессов эксплуатации объектов инфраструктуры.

В условиях цифровизации транспорта необходимо получить целостную модель всех бизнес-процессов, которые составляют содержание и управление объектами инфраструктуры. Для этого и необходимо быстрее закрывать проблемные зоны в эксплуатации системы ЕК АСУИ, развивать этот комплекс, совершенствовать интеграционные процессы с другими корпоративными системами управления и получать от этого комплекса максимальный эффект.

По материалам 10-й Международной научно-практической конференции «Транспортная инфраструктура Сибирского региона»



123RF/LEGION-MEDIA

Борис Лёвин,
президент Ассоциации вузов
транспорта, д. т. н., профессор



Открытая школа

Транспортное образование России конкурентоспособно на мировом рынке образовательных услуг

Рынок образовательных услуг давно вышел за пределы национальных границ, и любой вуз действует в условиях жёсткой международной конкуренции. С 2008 года доля иностранных студентов в России выросла более чем в два раза, говорится в докладе «Государственные программы образовательной мобильности в разных странах» Центра трансформации образования Московской школы управления «Сколково». Наиболее приоритетные направления подготовки, которые выбирают иностранцы в российских вузах, – экономика и управление, клиническая медицина, образование и педагогические науки, а также транспорт. О положении отраслевых вузов на международном образовательном рынке «Пульт управления» побеседовал с президентом Ассоциации вузов транспорта Борисом Лёвиным.

– Российские транспортные университеты в последнее время всё чаще попадают в различные образовательные рейтинги, в том числе в международные («Три миссии университета», QS). Однако в этих рейтингах отраслевые вузы занимают достаточно скромные позиции. Что им мешает подняться выше? – Стремление российских вузов (и не только транспортных) участвовать в названных рейтингах находится в русле федеральной политики по повышению глобальной конкурентоспособности российского профессионального образования. Высокое место в рейтинге – это рост общероссийского и международного престижа вуза, интереса федеральных и региональных властей, работодателей, абитуриентов. Скромные позиции отраслевых вузов можно объяснить двумя причинами. Во-первых, составители рейтингов практически не учитывают специфику отраслевого образования; во-вторых, критерии оценки

эффективности вузов, с нашей точки зрения, являются далеко не бесспорными. Есть некоторое противоречие между отнюдь не лидирующими позициями в рейтингах российских транспортных вузов и самыми высокими оценками, которые дают зарубежные партнёры (к примеру, из Китая и Франции) качеству подготовки наших специалистов и системе российского транспортного образования в целом. – Можно ли считать рейтинги важным показателем качества отраслевого образования? – На позиции вузов в рейтингах существенно влияет уровень ЕГЭ абитуриентов. Но, согласитесь, показатель ЕГЭ – это всё-таки в первую очередь оценка качества среднего общего образова-

и практической подготовки. Поэтому одним из главных критериев эффективности вуза является не уровень ЕГЭ абитуриентов, а уровень подготовки и востребованность молодых специалистов в транспортной отрасли. Ещё пример. На место вуза в рейтингах существенно влияет публикационная активность его учёных, индексы научного цитирования в российских и международных базах (РИНЦ, Scopus, Web of Science). Но эти индексы всё же определяют рейтинг конкретных учёных, а не вуза в целом. Нередко наши учёные имеют скромные индексы цитирования, но в то же время являются высококвалифицированными преподавателями, а их разработки активно внедряются в образовательный процесс и на про-

За последние 15–20 лет тактика «точечного партнёрства» конкретных отраслевых вузов подтвердила свою эффективность, в том числе в плане повышения международного авторитета вузов РФ

ния. Разумеется, вузы транспорта заинтересованы, чтобы их студенческий контингент пополнялся «отличниками» ЕГЭ. Но, к примеру, для железнодорожных вузов приём на бюджетные места на основные специальности преимущественно идёт в рамках целевого обучения по направлениям железнодорожных предприятий. Среди поступающих подавляющее большинство составляет молодёжь из глубинки из семей потомственных железнодорожников. Эти люди по объективным причинам имеют невысокие баллы ЕГЭ, но желают работать в отрасли. И наша задача, чтобы на выходе из вуза они стали высококлассными специалистами с соответствующим уровнем фундаментальной, профессиональной

изводстве. Именно это должно быть определяющим показателем, причём в количественном выражении. Например, каков экономический эффект от внедрения научных разработок, сколько образовательных программ модернизированы или вновь созданы с учётом использования этих разработок. – О недооценке специфики отраслевого образования и необходимости создания рейтинга транспортных университетов постоянно говорит Минтранс России. Каково ваше мнение на этот счёт? – Ректоры транспортных вузов России всегда поддерживали позицию Министрства транспорта РФ по данному вопросу. Более того, считаем, что этот



рейтинг должен иметь международный статус. Но здесь есть некоторые объективные факторы, которые надо учитывать.

На сегодняшний день транспортные вузы существуют только в Китае, России и некоторых странах СНГ (Азербайджане, Белоруссии, Казахстане, Узбекистане). Есть отраслевые вузы на Украине и в Латвии, но, к сожалению, сегодня мы не можем рассматривать их как активных партнёров.

Если суммировать количество чисто транспортных вузов в названных странах, их будет около ста. Этого вполне достаточно для формирования рейтинга отраслевых вузов. Но чтобы это сделать, надо определить подходы к рейтинговым критериям, которые соответствовали бы интересам всех вузов. Необходимо также учитывать, что в разных странах отраслевые университеты принадлежат различным ведомствам (национальным органам транспорта или национальным органам образования). Поэтому вопрос надо решать с их участием, то есть на высоком государственном уровне.

– **А российские отраслевые вузы составляют конкуренцию иностранным транспортным университетам?**

– Чисто транспортные вузы, как говорилось выше, существуют только в странах СНГ и в Китае. Вузы транспорта СНГ в своё время создавались и развивались с учётом опыта ведущих транспортных университетов СССР. Сегодня отраслевые вузы государств Содружества имеют несомненные достижения, но, как они сами отмечают, двигаются вперёд на основе опыта работы в единой советской транспортной системе. Отраслевые вузы Китая, как и вся система железнодорожного образования и транспортной науки этой страны, в своё время также были созданы благодаря поддержке советских транспортных вузов. И вот что примечательно: граждане Китая предпочитают обучаться экономике, праву, бизнесу, социологии в США, Европе, Австралии и других странах, но за получением транспортного образования едут в Россию, в наши транспортные университеты. При этом руководители и специалисты китайских транспортных предприятий и вузов постоянно отмечают, что система транспортного образования России лучшая в мире.

В Европе чисто транспортных университетов сегодня уже нет. Спе-

циалистов для отрасли там готовят технические университеты общего профиля. Дипломированный специалист такого вуза – это не инженер-транспортник, а инженер общего профиля.

Рассмотрим на примере Франции начальный этап деятельности такого общепрофильного специалиста на транспорте. В течение нескольких месяцев после прихода выпускника вуза на транспортное предприятие его «доучивают» с учётом специфики и профиля будущей деятельности. Фактически на предприятии такой специалист получает дополнительные знания и только потом начинает работать самостоятельно.

В России же молодой специалист-транспортник приходит сразу на рабочее место. Разумеется, некоторое время ему уделяют внимание опытные наставники, но главное в том, что он с первого дня начинает работать по специальности.

Многие выпускники наших вузов приходят на производство не как на «непознанную землю», а уже начиная с третьего курса они ориентированы на работу на конкретных предприятиях, проходят там (в рамках образовательного процесса) обучение, производственную практику, выполняют курсовые и дипломные работы по тематике предприятий под руководством их ведущих специалистов.

– **Что можно предпринять уже сейчас, чтобы повысить престиж и узнаваемость отраслевых вузов на международной образовательной арене?**

– Международный престиж и привлекательность российских отраслевых вузов имеют устойчивую динамику к повышению. Но многое зависит от них самих. Каждый вуз сам должен определять круг партнёров, механизмы его расширения, формы и методы сотрудничества в научно-образовательной сфере с учётом специфики подготовки кадров для различных видов транспорта, географической близости партнёров, региональных потребностей в специалистах-транспортниках.

За последние 15–20 лет эта тактика «точечного партнёрства» конкретных отраслевых вузов подтвердила свою эффективность, в том числе в плане повышения международного авторитета отечественного транспортного образования. По моим сведениям, на сегодняшний день транспортные университеты России имеют более двухсот соглашений о сотрудничестве с вузами, научными центрами, транспортными компаниями из 70 стран мира. Причём среди этих партнёров – ведущие вузы Китая и стран Евросоюза, предприятия и компании с мировыми брендами.

Основные формы сотрудничества: реализация совместных образовательных программ двух дипломов; академические и студенческие обмены, включая стажировки; научное сотрудничество; совместная деятельность в формате международных авторитетных объединений транспортников; использование передового опыта партнёров в инфраструктурных проектах и их научном сопровождении.

Ведущие российские отраслевые вузы обладают достаточным авторитетом на площадке программы Европейского союза Erasmus+ по обмену студентами и преподавателями между университетами.

Наши студенты, аспиранты, молодые учёные регулярно становятся победителями и призёрами различных международных конкурсов, «пробивают» свою нишу на площадке мирового чемпионата по профессиональному мастерству по стандартам WorldSkills.

– **Пандемия COVID-19 ускорила цифровизацию образования и переход на дистанционные технологии обучения. На ваш взгляд, удастся ли отраслевым вузам, используя возможности электронных технологий, привлечь иностранных студентов?**

– Одно могу сказать с уверенностью: пандемия в этом плане не застала врасплох транспортные вузы, которые начали внедрять в образовательный процесс дистанционные технологии

как минимум 5–6 лет назад. Сейчас наша главная задача – использовать полученный опыт для расширения дистанционного формата.

В этом году отраслевые университеты успешно провели в онлайн-режиме приёмную кампанию, у каждого вуза есть свои наработки по цифровизации образования, в том числе в плане повышения привлекательности для иностранных граждан. К примеру, в РУТ (МИИТ) студенты из Китая и других стран успешно изучают русский язык в дистанционном формате. Это большой плюс для повышения интереса иностранных граждан к университету.

– **Отраслевые вузы активно наращивают сотрудничество с китайскими**

пост министра железных дорог Китая с 1998 по 2003 год.

Есть ещё причина активного развития партнёрства транспортных вузов России и Китая. Эти страны единственные в мире, где существуют не отдельные отраслевые вузы, а системы транспортного образования. И за счёт расширения объёмов и форм сотрудничества между конкретными вузами эти системы эффективно взаимодействуют, взаимопроникают, обеспечивают изучение опыта партнёров, что, конечно же, повышает международный престиж не только вузов, но и транспортного образования двух стран в целом.

В 2014 году была создана Ассоциация ректоров транспортных вузов России и Китая. Она появилась по инициативе

На сегодняшний день транспортные университеты России имеют более двухсот соглашений о сотрудничестве с вузами, научными центрами, транспортными компаниями из 70 стран мира

партнёрами. Чем объясняется повышенный интерес к Поднебесной?

– Для России Китай – главный стратегический партнёр в экономике. Это партнёрство имеет географическую (если судить по протяжённости границ) и историческую основу. Уже говорилось, что система транспортного образования в КНР была создана усилиями учёных и специалистов советских транспортных вузов. Сейчас часто говорят о том, что на рубеже XX–XXI веков транспорт Китая совершил беспрецедентный прорыв в своём развитии, в первую очередь в области скоростного и высокоскоростного движения. Во многом это личная заслуга одного из самых известных выпускников МИИТа – академика Фу Чжихуаня, который занимал

президента Международной корпорации «Евразия» Фэн Яоу и ведущих транспортных вузов двух стран. На сегодняшний день членами ассоциации являются представители порядка 90 транспортных вузов двух стран.

Первый форум ассоциации прошёл в 2014 году на базе Санкт-Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I. С этого времени форумы проходят каждый год попеременно в российских и китайских транспортных вузах. Седьмой по счёту форум должен был пройти в ноябре этого года в России на базе Сибирского государственного университета путей сообщения. Но из-за пандемии COVID-19 он перенесён на 2021 год.

Беседовала Юлия Антич



Владимир Тимонин,
первый проректор Российского
университета транспорта (МИИТ)



РУТ (МИИТ)



IZBREF/LEGION-MEDIA

Круглосуточный университет

РУТ (МИИТ) превратится в многофункциональный технологический кластер

На базе Российского университета транспорта (МИИТ) планируется создание Многофункционального технологического кластера (МТК) «Образцово». Он станет флагманской площадкой для кадрового развития отрасли и внедрения инноваций на транспорте. До конца этого года завершатся предпроектные работы для определения всех параметров и характеристик будущего объекта. О том, что собой будет представлять кластер и когда он начнёт функционировать, «Пульту управления» рассказал первый проректор РУТ (МИИТ) Владимир Тимонин.

– Владимир Сергеевич, для решения каких отраслевых задач создаётся МТК «Образцово»?

– Создание МТК «Образцово» на базе Российского университета транспорта – прямое поручение Владимира Путина по итогам его выступления на пленарном заседании Съезда транспортников России 5 марта 2018 года в Москве.

Зачем университету новые здания? Скажем прямо, увеличение площади – не самоцель. Современный учебный процесс предполагает совершенно новые образовательные форматы – интерактивные, командные, проектные. Реализовать их в классических аудиториях, созданных для лекционных и семинарских занятий, практически невозможно. Нужны помещения другого типа – коворкинги, проектные мастерские, оснащённые по последнему слову техники лаборатории.

Вторая задача – размещение новых инженеринговых и исследовательских центров. Конечно, и сегодня в университете работает целый ряд научно-технических школ, но их активности явно недостаточно для обеспечения расширяющегося спектра потребностей отрасли.

МТК «Образцово» станет кампусом, построенным по стандартам XXI века. Современные корпуса, высокотехнологичные лаборатории привлекут в университет не только больше замотивированных абитуриентов (в том числе благодаря строительству новых общежитий), но и больше талантливых преподавателей, инженеров. Не секрет, что сейчас идёт активная борьба за «мозги», поэтому университету крайне важно предлагать комфортные условия для работы и самореализации. Мы хотим создать такую среду, попав в которую у человека начнут меняться мышление, рабочие подходы, компетенции.

– Уже определено, какие объекты войдут в состав кластера?

хотели бы перенести в этот центр и все наши инженерные институты – Институт управления и цифровых технологий, Институт пути, строительства и сооружений, Институт транспортной техники. Здесь же должен расположиться комплекс научно-испытательных лабораторий, который будет в основном ориентирован на развитие цифровых технологий (в частности, BIM, цифровые двойники, цифровое моделирование).

Важный запрос к новым зданиям – формирование пространства для командной работы студентов. Современный университет должен включать максимально гибкие пространства, легко приспособляемые под развитие различных компетенций.

Современные корпуса, высокотехнологичные лаборатории привлекут в университет не только больше замотивированных абитуриентов, но и больше талантливых преподавателей

– У нас есть понимание, чего и в каком объёме мы хотим. Проведена большая работа по согласованию видения того, как должно быть устроено «Образцово», в эту работу было вовлечено значительное число людей. До конца этого года продлятся изыскания, благодаря которым удастся понять, какие площади можно будет застроить с учётом реальных условий. Что именно войдёт в финальный проект, станет известно только после проведения проектных работ, которые запланированы на 2021 год. Пока же могу обозначить, какие объекты мы бы хотели видеть.

Планируем несколько локаций. Основная часть объектов расположится в Москве. Ядром МТК должна стать серия зданий учебного и научно-исследовательского назначения. Мы

Неправильно делать аудиторию под конкретную дисциплину, потому что она может оказаться неактуальной через несколько лет, хотя, конечно, существуют и исключения. При проектировании кластера этот момент обязательно будет учтён.

Техническое задание на данный момент также включает строительство спортивного комплекса с бассейнами и современными залами. Нелишне напомнить, что среди студентов РУТ (МИИТ) уже сейчас – чемпионы Олимпийских и Паралимпийских игр, мира, Европы, России. Для них, а также преподавателей и всех, кто желает заниматься спортом, нужен многофункциональный спортивный центр, работающий в круглосуточном режиме.



Планируем построить дополнительные общежития – в прошлом году количество только иностранных студентов у нас увеличилось на 40%, и в целом контингент студентов в университете растёт. Комфортные условия для проживания – важное конкурентное преимущество любого вуза.

Есть необходимость модернизации и существующей материально-технической базы, поэтому строительство новых объектов будет вестись параллельно с реконструкцией имеющихся учебных корпусов. Так, в отреставрированном первом корпусе университета, построенном больше 120 лет назад, должны разместиться часть административных помещений, большой музейный комплекс и историческая библиотека. На сегодняшний день научно-техническая библиотека университета включает порядка 3 млн экземпляров книг, из которых около 10 тыс. являются редкими экземплярами (среди них есть и уникальные инженерные альбомы XIX века). Эти книги должны быть доступны для всех желающих. Библиотека должна стать ультрасовременным центром научно-технической информации по всем видам транспорта, а также местом

коммуникации и интеллектуальных мероприятий.

Также планируется передать под реконструкцию университетский Дворец культуры.

Ещё одна локация кластера – образовательный центр РУТ (МИИТ) в подмосковном городе Пушкино. Планируем, что там будут реализовываться программы повышения квалификации, а также различные выездные мероприятия (спортивные соревнования, форумы, проектные сессии).

– Как финансируется проект?

– МТК «Образцово» – это проект Министерства транспорта РФ, поэтому финансирование идёт из бюджета ведомства.

Замечу, что чаще всего проектные бюджеты министерств направлены на поддержку инфраструктуры профильных отраслей и мало кто вкладывается непосредственно в подготовку кадров, хотя именно люди – двигатель любой отрасли. Минтранс России – одно из приятных исключений, поэтому на развитие университета как места подготовки будущих лидеров изменений выделяются существенные средства.

– Какие образовательные программы будут реализовываться в новом университетском комплексе?

– Пока сложно сказать, потому что полноценный запуск кластера запланирован на 2025–2026 годы. До этого времени, естественно, появятся новые программы, специальности. Президент России Владимир Путин во время своего выступления на пленарном заседании Съезда транспортников России, о котором говорилось выше, напомнил о необходимости введения новых программ обучения и повышения квалификации по самым современным и востребованным направлениям подготовки кадров. В этой связи необходимо будет расширять штат компетентных специалистов, привлекать прежде всего тех, кто обладает практическим опытом и знаниями для разработки различных кросс-дисциплинарных программ.

Уже сейчас мы занимаемся образовательным прогнозированием, в том числе с привлечением наших ключевых партнёров, в частности ОАО «РЖД». В настоящий момент основными содержательными приоритетами образовательной и научной деятельности университета должны стать цифровая трансформация транспортной отрасли, BIM-технологии, проектирование транспортных систем агломераций, международная

логистика, беспилотный транспорт, «мобильность как услуга». Разумеется, один из приоритетов – вопросы строительства транспортной инфраструктуры, включая обустройство границ и развитие транспортной инфраструктуры Арктической зоны.

– Получат ли доступ к инфраструктуре МТК «Образцово» внешние посетители, в частности представители научных организаций, бизнеса?

– Одно из самых больших зол для университета – его герметичность, закрытость. Меня удивляют учебные заведения, которые открываются, например, в 8.00 и закрываются в 21.00, и в иное время студентов и преподавателей просто не пускают на порог, не говоря уже о внешних посетителях.

Современный университет должен быть открытым, круглосуточным не только для своих студентов и преподавателей, но и для всех, кто способен привнести что-то новое. Поэтому мы планируем создать множество пространств для командной работы, куда смогут прийти студенты, учёные, эксперты, работодатели и вместе поработать над важными транспортными проектами. При этом мы понимаем, что крайне важно обеспечение безопасности, но это, скорее, вопрос техники и технических возможностей. В пространстве интеллектуальной работы мы должны быть максимально открыты.

– На ваш взгляд, может ли кластер стать центром транспортных инноваций?

– Уверен, что да. Мы и сейчас создаём инновационные продукты, востребованные транспортными компаниями, в частности для ОАО «РЖД» и города Москвы. Речь идёт в основном об IT-разработках. Но, конечно, это должно быть не единичной практикой, а постоянной профильной деятельностью университета.

РУТ (МИИТ) должен содействовать комплексному развитию транспортной отрасли России через решение не только кадровых, но и инженерных, исследовательских проблем. Университет должен стать драй-

Планируем создать множество пространств для командной работы, куда смогут прийти студенты, учёные, эксперты, работодатели и поработать над транспортными проектами

вером транспортных инноваций. Причём инноваций не только для сегодняшнего дня, но и для будущего. С текущими задачами бизнес часто справляется самостоятельно и достаточно оперативно, а вот заглянуть за горизонт, посмотреть, какие технологии будут востребованы через несколько лет, должны университеты.

– В экспертных кругах звучит мнение, что отраслевые университеты готовят не инженеров в широком смысле этого слова, а прикладных специалистов, способных решать исключительно узкие, эксплуатационные задачи. В этой связи можно ли ожидать, что в состав МТК «Образцово» войдёт, например, конструкторский институт или появятся соответствующие направления подготовки?

– Такой опыт в университете был, и частично он есть и сейчас. Но, безусловно, мы бы хотели усилить конструкторскую компетенцию, и определённые шаги в этом направлении уже делаются. Не только в плане чистого конструирования, но и в

смежных программах, например следующего учебного года мы планируем запустить новую образовательную программу «Промышленный дизайн на транспорте». Мы продолжим анализировать востребованность конструкторских специальностей, и не исключено, что они откроются в будущем.

– В состав РУТ (МИИТ) в прошлом году вошла Академия водного транспорта. Можно ли в будущем ожидать открытия авиационного направления подготовки?

– Академия водного транспорта (бывший филиал Государственного университета морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова) вошла в состав РУТ (МИИТ) в соответствии с решением Минтранса России. Конечно, мы хотели бы открыть в МТК «Образцово» центры компетенций по всем видам транспорта. Но, разумеется, надо понимать, что здесь мы стараемся искать новые ниши, а не пытаться наступать на пятки другим вузам. Это непростая задача, но, уверен, мы с ней справимся.

Беседовала Юлия Антич

СПРАВКА

Российский университет транспорта является передовым межтранспортным и общетранспортным научно-образовательным центром. Это крупнейший отраслевой университет России, а также базовый центр кадрового обеспечения и научного сопровождения развития транспортной отрасли. Из стен вуза выходят дипломированные специалисты в области транспорта; транспортного строительства (в том числе строительства автомобильных дорог, тоннелей, мостов, аэродромов, гражданских сооружений); взаимодействия различных видов транспорта; транспортной безопасности; логистики; транспортного права; экономики транспорта; таможенного дела; экологии; менеджмента; сервиса и туризма; транспортной медицины.

Революция 4.0»



123RF/LEGION-MEDIA



123RF/LEGION-MEDIA

Цифровые следы

Какой эффект можно получить от внедрения блокчейн-технологий

О технологии блокчейн в мире заговорили в конце 2008 года, когда было объявлено о разработке первой цифровой валюты – биткойна. Тогда больше внимания уделялось самой криптовалюте, однако спустя десять лет ситуация кардинально изме-

нилась: популярность биткойна пошла на спад, зато блокчейн вполне может стать главным цифровым трендом ближайших лет. К 2025 году, по прогнозам PwC, эту технологию возьмёт на вооружение большинство компаний, в том числе транспортной отрасли.

Запомнит всё
Термин blockchain позаимствован из английского языка и дословно

переводится как «цепь из блоков». По сути, это база данных, где информация хранится в электронном виде, но от обычного облачного хранилища её отличает способ хранения информации: она записывается не на один администрирующий сервер, а вносится в распределённые реестры. Условно говоря, информация одновременно существует на всех устройствах, подключённых к сети. При этом каждый

последующий информационный блок содержит в себе все данные предыдущего. Главное преимущество такого подхода – гарантированная сохранность данных.

«Данные, передаваемые блокчейном, видны всем, при этом их невозможно изменить или удалить. Децентрализованное распределение данных обеспечивает надёжность, прозрачность и защиту от взлома. Благодаря этому блокчейн является универсальным и удобным способом хранения информации и заключения сделок», – поясняет коммерческий директор Группы компаний «АРИВИСТ» (специализируется на международных перевозках грузов) Кирилл Александров.

Можно отследить любую информацию, которая вносится в распределённый реестр данных, и определить её источник по цифровому следу. Наиболее перспективной сферой для внедрения блокчейна с точки зрения потенциального экономического эффекта эксперты PwC называют ретейл: технология позволяет определить производителя товара и перемещение продукции на каждом этапе, что обеспечивает прозрачность цепочки поставок и перекрывает путь контрафакту. Крупные продуктовые сети уже разрабатывают технологию доставки «от поставщика до полки» на базе блокчейна.

Большой потенциал использования блокчейн-технологии в PwC видят и в финансовой сфере. В настоящее время центробанки разных стран, в том числе России, изучают её возможности в контексте создания национальных цифровых валют, которые в отличие от криптовалют будут официальной формой денег. Это только одна из возможностей. Блокчейн позволит ускорить транзакции, сделав их при этом более прозрачными, перевести в «цифру» ключевые банковские услуги. В августе в Германии, к примеру, предложили использовать блокчейн на фондовом рынке, заменив акции и облигации их цифровыми версиями.

К распределённой базе данных может быть подключено неограниченное количество пользователей. Это делает систему удобной для взаиморасчётов, особенно при наличии большого числа поставщиков и контрагентов. Соглашение, которое заключают участники процесса, называется «смарт-контракт». Он устанавливает правила взаимодействия с данными, которые размещены в распределённом реестре. Каждой сделке или финансовой транзакции вручную присваивается уникальный шифр, содержащий данные о времени, дате, участниках, стоимости. В результате участники получают достоверные и актуальные данные. «С помощью смарт-контрактов можно

цифровую валюту DCEP, это принесёт Поднебесной \$440 млрд в ближайшее десятилетие. В США блокчейн главным образом используют в цепочках поставок.

К 2030 году внедрение технологии блокчейн может обеспечить рост мирового ВВП на \$1,76 трлн, прогнозируют в PwC.

От банков до транспорта

В Россию блокчейн пришёл позже, чем в США или Китай, – первые проекты появились в 2017–2018 годах, и, по оценке экспертов, бизнес до сих пор присматривается к этой технологии. Алексей Рыбаков, генеральный директор IT-компании Omega, отметил, что пока это прерогатива цифро-

Децентрализованное распределение данных гарантирует надёжность, прозрачность и защиту от взлома. Благодаря этому блокчейн является универсальным и удобным способом хранения информации

синхронизировать перевод платежа с доставкой товара, оказанием услуг и даже предоставлением финансовых инструментов. Главные преимущества смарт-контрактов связаны с их подписанием и заполнением: контракты не нужно подписывать лично, и технология автоматически создаёт аудиторский след. В случае возникновения спора блокчейн может автоматически заблокировать платежи», – говорит партнёр и руководитель международной практики оказания услуг компаниям финансового сектора PwC в Швейцарии Гюнтер Добрауз.

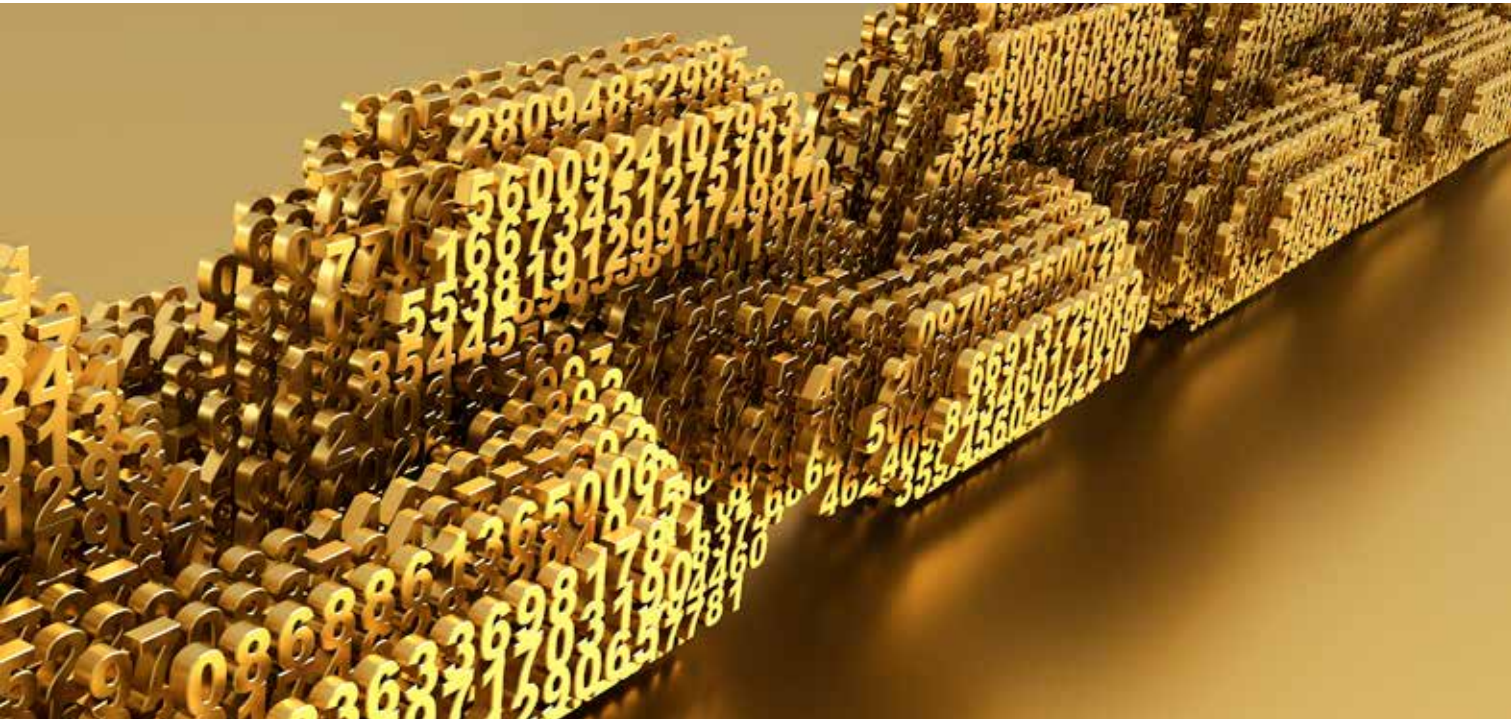
По прогнозам экономистов PwC, в ближайшее десятилетие максимальную выгоду от использования блокчейн-технологии получат Китай и США. Центробанк КНР уже выпустил

вых гигантов, в частности Сбербанк и «Яндекса».

Как и в других странах, наиболее активно технологию тестируют в банковском секторе. В конце прошлого года Ассоциация развития финансовых технологий, куда входят ключевые участники российского финансового рынка, запустила в промышленную эксплуатацию децентрализованную депозитарную систему (ДДС) на блокчейн-платформе «Мастерчейн» для учёта электронных закладных. В дальнейшем эта площадка станет базой для перевода в «цифру» банковских услуг, включая ипотеку.

Ещё один амбициозный проект в этом году протестировали в регуляторной «песочнице» Банка России

Революция 4.0



123RF/LEGION-MEDIA

– эта блокчейн-платформа позволит оцифровывать ценные бумаги и другие активы. Руководитель направления «Развитие технологии распределённого реестра» Ассоциации ФинТех Анатолий Конкин, выступая на онлайн-конференции «Финтех-2020. Антикризисная цифровизация», отметил, что через год-два все финансовые продукты на рынке будут так или иначе предоставляться с использованием технологии блокчейн.

Преимущества блокчейна успели оценить и на рынке недвижимости. В 2018 году эту технологию впервые в России применили в процессе регистрации договора долевого строительства с застройщиком жилья. Тогда в ВЭБе отметили, что внедрение блокчейна обеспечивает фиксацию всех этапов процесса, что позволяет контролировать соблюдение регламентов процедур и сроков исполнения, а также исключает риск несанкционированной корректировки данных. В будущем Росреестр намерен перейти на регистрацию договоров долевого участия только с применением блок-

чейна, исключив бумажный документооборот.

Прозрачность внесения данных и невозможность их исправить позволяет использовать блокчейн при оказании госуслуг или в различных формах публичного голосования. К примеру, по словам руководителя Центра блокчейн-компетенций ООО «Кометрика» Николая Гюнтнера, блокчейн-система уже внедрена в сервис «Активный гражданин» и применялась во время голосования по вопросам внесения изменений в Конституцию. «Среди успешных кейсов также электронные очереди, аукционы и различные тендерные площадки. Эти примеры демонстрируют везде один важный эффект – исключение возможности фальсификации», – пояснил он.

Опрошенные «Пульт управления» эксперты заявили о большом потенциале блокчейн-технологий в сфере транспорта и логистики. «Использование в этой отрасли смарт-контрактов позволяет отслеживать передвижение грузов по всему миру через связь по GPS-датчику, сводит

к минимуму возможность нарушения обязательств сторон договора при поставках. Все преимущества блокчейна позволяют нам говорить об огромных перспективах его применения в ближайшие пять – десять лет. Как раз через такой промежуток времени аналитики предсказывают бум данного направления», – заметила руководитель отдела инвестиционных услуг QBF Альфия Бергалиева.

Технологию блокчейн на протяжении нескольких лет тестируют, например, в авиакомпании S7, причём здесь нашли несколько способов её применения. В 2018 году S7 опробовали смарт-контракт на основе блокчейна при заправке самолёта – на перечисление оплаты и передаче отчётных документов ушла всего минута. Сейчас компания использует блокчейн-платформу, в том числе для продажи билетов.

Алексей Рыбаков отметил, что в лигу российских компаний, наиболее активно работающих над внедрением технологии блокчейн, входят «Российские железные дороги».

Наиболее знаковыми блокчейн-проектами РЖД, по мнению эксперта, являются блокчейн-платформа «Сервис контроля жизненного цикла грузового вагона», нацеленная на отслеживание состояния комплектующих грузового подвижного состава, а также логистическая блокчейн-платформа для повышения прозрачности и эффективности грузовых перевозок.

Об использовании этой технологии в ОАО «РЖД» впервые заговорили на Международном салоне «ЭКСПО 1520» в Щербинке в 2017 году, который был посвящён вопросам цифровой трансформации отрасли. Год спустя в РЖД запустили первый проект по отслеживанию с помощью технологии распределённого реестра жизненного цикла колёсных пар в ремонтных депо на Октябрьской дороге. В 2019 году, также на Октябрьской дороге, был реализован пилотный проект по использованию смарт-контракта в грузоперевозках – это обеспечивает прозрачность перевозочного процесса для всех участников транспортно-логистической цепи. В автоматическом режиме фиксируется выполнение договорных обязательств. В этом году, как сообщил в октябрьском интервью газете «Гудок» заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра фирменного транспортного обслуживания Алексей Шило, проект расширяет свой функционал: реализуется возможность автоматизированного сопровождения договоров перевозки и сопутствующих услуг, увеличено количество визуализируемых технологических операций, которые будут отображаться по ходу перевозки на платформе распределённого реестра данных (блокчейн) и учитывать выполнение договорных и финансовых обязательств.

«Конечными целями проекта являются создание «цифрового двойника» перевозочного процесса и переход к безбумажным технологиям на всём этапе перевозки – от заключения договоров с клиентами на транспортно-логистические услуги компании в электронном виде до их полного

выполнения всеми участниками процесса, – рассказал Алексей Шило. – До конца 2020 года такие перевозки планируются только на полигоне Октябрьской дороги».

В ОАО «РЖД» также готовы обмениваться опытом внедрения блокчейна с партнёрами. В октябре на площадке Международного транспортно-логистического форума «PRO//Движение.1520» «Российские железные дороги» и датская компания Maersk, мировой лидер в области морских контейнерных перевозок, заключили соглашение о взаимодействии в области развития цифровых сервисов для транзитных мультимодальных перевозок с использованием блокчейна. Соглашение предусматривает обмен информацией о развитии блокчейн-

Однако есть и трудности, с которыми российским компаниям предстоит столкнуться на этом пути. Так, сложно понять, как именно можно использовать технологию применительно к конкретной компании, как встроить блокчейн в бизнес-процессы и как объяснить пользователям платформы, партнёрам и клиентам, что с этой платформой делать. «Каждая компания имеет свою особую IT-инфраструктуру, которая едва ли будет взаимодействовать с информационной экосистемой другой компании. Несмотря на то что блокчейн гарантирует экономию времени и ресурсов, этого невозможно добиться без стандартизации. Именно поэтому бизнес ждёт неких первооткрывателей, которые разработают готовый продукт и на практике пока-



К 2030 году внедрение технологии блокчейн может обеспечить рост мирового ВВП на \$1,76 трлн, прогнозируют в PwC

платформ, сотрудничество в области их интеграции и продвижение на рынок сформированных на их базе цифровых сервисов.

Новые горизонты

Потенциал применения блокчейна ещё предстоит раскрыть, причём, как замечает Алексей Рыбаков, не нужно выбирать доминирующие отрасли и ограничиваться какой-то конкретной сферой. «Блокчейн – это такая же базовая вещь, как компьютер, которая используется и может использоваться повсюду: государственные сервисы, страхование, грузоперевозки, здравоохранение, кадры, защита данных, идентификация пользователей, голосование, энергетика, промышленность, правовая защита, киберспорт, торговля, Интернет вещей, благотворительность, энергетика, авторское право и так далее», – уверен он.

жут, что это работающая технология, которая действительно несёт много полезного», – говорит Алексей Рыбаков.

Кроме того, имеет место отсутствие необходимых правовых актов, регулирующих мир блокчейна. «Регулирование деятельности хозяйствующих субъектов госорганами должно осуществляться с учётом развития цифровых технологий, в том числе блокчейна. Как только вышестоящие органы начнут создавать условия для использования современных технологий, блокчейн с сопутствующими ему прозрачностью и надёжностью будет внедряться в различные виды деятельности, в том числе логистику», – добавляет Кирилл Александров.

Эксперты прогнозируют, что бум блокчейн-технологий в России начнётся примерно через пять – десять лет.

ПУЛЬТ

Мария Абдимова



Кузница кадров

Как в компаниях ищут и развивают таланты

Ещё лет десять назад единственно верной стратегией развития талантливых сотрудников в бизнес-среде считали их обучение и постепенное, ступень за ступенью, продвижение по карьерной лестнице вплоть до руководящих позиций. Однако с появлением гибких форм управления и распределённых команд, уходом от жёсткой иерархичности структуры стали меняться и взгляды на воспитание кадров. Теперь компании уделяют внимание не узкому кругу избранных, а создают возможности для роста всем сотрудникам, причём ключевую роль играют прозрачность построения карьерных маршрутов и возможность горизонтальной ротации.

Почему внутренний рекрутинг стал одним из главных HR-трендов современности и как работает кузница кадров в организациях, разобрался «Пульт управления».

Охота за талантами

Начиная с конца прошлого века на глобальном рынке труда растёт конкуренция за привлечение специалистов с высоким потенциалом. Впервые термин «управление талантами», как одно из направлений менеджмента, прозвучал в отчёте компании McKinsey «Война за таланты» в 1997 году. Консалтеры тогда спрогнозировали грядущую охоту за талантами и отметили, что это вызов для всех организаций. «Но для тех, кто будет реагировать активно и оперативно, это ещё и огромная возможность создать конкурентное преимущество», – отметили в своём отчёте эксперты McKinsey.

В McKinsey не ошиблись с прогнозами. Спустя несколько лет после издания этого отчёта лидеры крупнейших мировых компаний, в частности IBM и Electrolux, заявили о том, что привлечение высокоталантливых специалистов, которых ещё

называют просто HiPo (сокращённо от английского High Potential), должно стать одним из приоритетов кадровой политики бизнеса, поскольку именно эти люди приносят большую часть прибыли. Так, экс-глава компании Electrolux Ганс Страберг, возглавлявший её с 2002 по 2010 год, признавался, что привлечение и развитие таких сотрудников – вопрос жизни или смерти бизнеса.

В перспективе борьба за высокоталантливых сотрудников на внешнем рынке станет ещё ожесточённое. Учёные из американского Института оценки и измерения показателей здоровья, проанализировав демографическую ситуацию в 197 странах, пришли к выводу, что к концу столетия численность трудоспособного

Во-первых, карьерные маршруты становятся более разнообразными: теперь это не только продвижение вверх, но и по горизонтали. К примеру, Electrolux даёт своим сотрудникам возможность занимать разные посты во всех подразделениях. Руководство компании полагает, что такой подход развивает профессионализм и гибкость. Согласно исследованию российского рынка портала «Теория и Практика», институт второй карьеры (когда людям помогают расти в новых ролях) уже выстроен в 43% из 237 крупных компаний. Ещё 27% респондентов заявили, что хотели бы его внедрить.

Аналитики Bain&Company считают, что в будущем понятие карьерной лестницы уступит место карьерному

Многие крупные компании сегодня имеют отдельную стратегию управления талантами. Если такая стратегия работает эффективно, то прибыль возрастает в среднем на 26%

населения на планете в принципе сократится. Это может стать одной из главных проблем мировой экономики в XXII веке.

Чем сложнее будет привлекать готовых высококлассных специалистов с внешнего рынка, тем больше компании будут уделять внимание их воспитанию в периметре компании. Такая тенденция наблюдается уже сегодня. Исследование в социальной сети LinkedIn показало, что 70% работодателей развивают внутренний рекрутинг, иначе говоря – закрывают вакантные позиции путём перемещения действующих сотрудников. Это приводит сразу к двум принципиальным изменениям в политике управления талантами.

паспорту. Синонимом развития будет не занятие вышестоящей должности, а приобретение новых компетенций. «Компании смогут платить за людей, а не за должности», – замечают в Bain&Company.

Во-вторых, меняется взгляд на то, кого считать талантливым сотрудником. Если раньше в компаниях отбирали определённое, как правило небольшое, число работников с наиболее выдающимся потенциалом и занимались их развитием, то сейчас, с ростом потребности во внутреннем рекрутинге, набирает популярность другая позиция – создаются многочисленные образовательные программы для разных категорий работников и платформы, где они мо-



гут заниматься саморазвитием. Тем самым компании делают ставку на раскрытие способностей и выявление таланта как можно у большего числа своих сотрудников.

В современном менеджменте даже появилось такое понятие, как талантливая команда. CEO компании Unilever Алан Джоуп на глобальной конференции Deutsche Bank Global Consumer Conference в 2019 году заявил, что срок эксплуатации традиционной организации с её жёсткой иерархией, фиксированными рамками, уровнями подчинённости и негибким методом подбора ресурсов почти исчерпан. «Чего мы хотим – так это собрать правильную сеть людей с правильными навыками для работы над той или иной задачей. Когда задача будет реализована, они перегруппируются и перейдут к работе над следующей», – подчеркнул он.

Найти и приумножить

Чтобы развивать сотрудников, многие крупные компании, в том числе

российские, сегодня имеют отдельную стратегию управления талантами. Если такая стратегия работает эффективно, то, согласно исследованию Bersin&Associates, прибыль возрастает в среднем на 26%.

«На выживание стратегия не влияет, но в идеальной модели развития в рамках работы с персоналом, конечно, Talent management – это высший пилотаж, – отмечает руководитель отдела по работе с персоналом компании QBF Светлана Белодед. – В такой стратегии целесообразно прописать чёткие критерии: как оценивается, талантлив ли сотрудник в той или иной области, что компания предлагает для его развития, в какие сроки, за какие заслуги».

Классическая стратегия управления талантами включает несколько элементов. Компания оценивает результаты работы сотрудника, его компетенции, анализирует его потенциал, исходя из этого планирует его карьеру, формулирует его цели развития, а на финальном этапе принимает кадровые решения.

«Сегодняшние кризисные явления не сильно повлияли на процесс – поиск высокопотенциальных сотрудников осуществляется ровно так же, как и до пандемии. Когда мы берём человека на работу, то выявляем его потенциал, личностные качества, мотивацию. Взаимодействие с соискателями просто больше перешло в онлайн, как и мероприятия с действующими сотрудниками. Все учатся общаться в новом формате. Даже ярмарки вакансий перешли в онлайн», – уточнила Светлана Белодед.

Основатель и генеральный директор ООО «Научно-производственный центр «НовАТранс» Рафаил Валиев рассказал «Пульту управления», что главная стратегия компании – подбирать сотрудников таким образом, чтобы каждый обладал определённым талантом. На этапе отбора здесь проверяют потенциал сотрудника с помощью определённых методик тестирования – измеряют IQ, эмоциональный интеллект. «Не берём в компанию людей, чей результат теста на IQ оказывается ниже 120. Изучаем при найме имеющийся опыт работы. А дальше уже смотрим на человека в процессе работы – любой, даже самый высокопотенциальный сотрудник может просто не влиться в коллектив, и тогда от его талантов не будет толку. А бывает и так, что человек, наоборот, со временем раскрывается и показывает более высокие результаты, – пояснил Рафаил Валиев. – Для нас главный резерв – это студенты профильных вузов, которых мы берём на практику и выращиваем специалистов внутри компании. У нас достаточно много таких примеров карьерного роста».

Сбербанк в прошлом году создал специальную систему опросников и тестов SberTests, которая позволяет выявлять личностные качества, особенности мотивации, карьерные деструкторы, препятствующие достижению успеха, измерять уровень развития вербальных, числовых и логических способностей. На основе

результатов тестирования человеку выдаются рекомендации по прохождению обучающих мероприятий и построению карьеры. Также составляются профили успешности для отдельных категорий сотрудников. Этот тест в Сбербанке проходят не только новые сотрудники, но и по желанию те, кто уже работает в компании.

Во многих компаниях распространена практика формирования кадрового резерва из числа высокопотенциальных сотрудников. По мнению Светланы Белодед, на каждого ключевого работника должна быть замена, тогда это будет говорить о наличии в организации плана развития и снижения рисков. При этом при зачислении в резерв и планировании развития человека эксперт рекомендует учитывать его внутреннюю мотивацию. «По моему убеждению, человека нельзя вдохновить, если он сам не имеет внутренней потребности в самосовершенствовании, – считает Светлана Белодед. – Помогать в развитии, безусловно, необходимо – предоставлять возможности учиться, дать наставника, направлять на семинары и тренинги, курсы повышения квалификации. Однако это лишь инструменты, в основе всё же личная мотивация».

Один из способов подкрепить мотивацию – создание понятных правил игры в части построения карьеры.

В ОАО «РЖД» в этом году решили изменить традиционные подходы в этой области: если раньше инициатива о назначении или включении в кадровый резерв исходила чаще всего от руководителя или специалистов по управлению персоналом, то теперь у каждого работника есть возможность управлять своей карьерой. Сервис «Карьерный навигатор», созданный на платформе Сервисного портала работника ОАО «РЖД», позволяет сотруднику видеть все открытые в компании вакансии и самостоятельно выдвигать свою кандидатуру, дистанционно проходить оценочные мероприятия и получать обратную связь онлайн.

Четырёхступенчатая система развития кадрового резерва РЖД в этом году стала финалистом престижной HR-премии WOW!HR2020 и завоевала приз зрительских симпатий в одной из номинаций.

Напомним, что на первой ступени идёт развитие базовых soft skills современного руководителя, на второй – навыков управления подразделением. Третья ступень – более высокий уровень осмысления задач руководителя, связанных с планированием и прогнозированием деятельности, умением сформулировать будущие направления деятельности и просчитать конкретные показатели, которые будут заложены во все стратегические планы. Четвёртая ступень – освоение определённого управленческого

уровне центральной и региональной дирекций, проектная работа, индивидуальная работа с наставником, исполнение обязанностей по различным должностям, целевое развитие «западающих» компетенций», – отмечают в Дирекции тяги.

Обучение, коучинг и наставничество – самые распространённые способы раскрытия талантов. Ещё один метод – дать интересный проект и позволить проявить себя. Рафаил Валиев отметил, что в работу над текущими проектами компании вовлечены абсолютно все сотрудники – от руководителя подразделения до студента-стажёра, при этом у каждого есть своя задача и даётся полная самостоятельность при её выполнении. При таком подходе сотрудник сам

Лучшая помощь в развитии – не давать готовых ответов и решений, а помогать сотруднику находить их самостоятельно. Только так человек получает возможность расти в профессиональном плане

инструментария уже в масштабах деятельности компании в целом.

Помимо базового, корпоративного и стратегического резервов в РЖД принято решение создавать группы наиболее перспективных руководителей по шести блокам: инженерному, строительному, международному, блоку управления движением, экономическому и IT-блоку, чтобы сформировать функциональные кадровые резервы. Также высокопотенциальных руководителей, которые станут лидерами изменений, отбирают в Центральной дирекции инфраструктуры, а с этого года и в Дирекции тяги. «Для них сформирована специальная комплексная программа развития. В неё входят стажировки на

планирует и принимает решение, когда и что делать, имеет возможность консультироваться с коллегами, задавать вопросы руководителю, если у него что-то не получается, а также самостоятельно несёт ответственность за результат своей работы. «Считаю, что такой подход очень мобилизует и позволяет не только развивать уже имеющиеся способности, но и активировать скрытые таланты, – уверен Рафаил Валиев. – Лучшая помощь в развитии – не давать готовых ответов и решений, а помогать сотруднику находить их самостоятельно. Только так человек получает возможность действительно расти в профессиональном плане».

ПУЛЬТ

Мария Абдимова



Властелин времени

Секреты и правила тайм-менеджмента

Русский физиолог Николай Введенский писал: «Мы устаём и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, неорганизованно работаем, бестолково работаем». Перед многими компаниями сейчас стоит задача правильной организации и планирования работы коллектива. Что такое тайм-менеджмент, какие методики правильного планирования времени эффективны, разбирался «Пульс управления».

Смотреть на часы

Термин «тайм-менеджмент» появился в 70-е годы прошлого века. Тогда стали проводиться семинары и мастер-классы, где людей учили управлять своим временем и быть продуктивными. Но сама система управления своим временем появилась ещё в древнем мире.

Римский философ Сенека ещё 2000 лет назад выделил несколько принципов для правильного управления временем. Первое – это вести на бумаге непрерывный учёт времени. Второе – проводить оценку затраченного времени. И третье – делать работу над ошибками. Итальянский учёный и писатель Леон Баттиста Альберти, живший в XV веке, усовершенствовал эту систему. Помимо того что он вёл список дел каждый день, он присваивал каждому делу статус: важный, средний и мелкий. Такая градация дел помогала ему сосредоточиться на первостепенных задачах и не растрчивать всё время на мелкие дела.

Американский политик Бенджамин Франклин придумал свой метод планирования времени. Он вёл специальный дневник, где на каждой странице был недельный график предстоящих дел. Под каждый день отводилась графа, в конце которой он оставлял место для анализа дня: какие дела были выполнены или

нет, что нужно сделать для исправления ошибок и предполагаемый результат.

В 20-е годы прошлого века «Научная организация труда» в США заявила, что эффективность использования времени зависит от личной эффективности самого человека. В это же время в СССР появляется Лига «Время» (создана в 1923 году при поддержке основателя русской школы тайм-менеджмента и научной организации труда Платона Михайловича Керженцева). Члены лиги добились сокращения числа заседаний и правильной организации труда служащих. Они считали, что время, которое сотрудники проводили на заседаниях, можно было потратить с наибольшей пользой.

рабочее время, а руководителям – грамотно распределять обязанности в коллективе;

– социальный тайм-менеджмент помогает регулировать межличностные взаимоотношения и управлять временем нескольких людей.

Тайм-менеджмент – это важный элемент планирования и контроля как в части проектного управления, так и в повседневной работе. По словам генерального директора ООО «Софтлайн Аутсорсинг» Дмитрия Петрова, любой проектный менеджер, помимо управления коммуникациями, бюджетом и объёмом проекта, управляет также сроками и ресурсами, в первую очередь человеческими. Грамотное управление и распределение времени позволяет

Сенека выделил несколько принципов для правильного управления временем: вести его учёт, проводить оценку затраченного времени, делать работу над ошибками

Правила управления временем

Тайм-менеджмент является техникой управлением временем, состоящей из правил и принципов, которые помогают человеку правильно организовать своё время и достичь эффективности в любом деле. Методы управления временем стали применяться во всех сферах жизни человека. Специалисты по менеджменту выделяют три основных типа тайм-менеджмента:

- персональный (личный) тайм-менеджмент, этот тип связан с саморазвитием человека: специалист учится правильно и плодотворно организовывать свой день;
- профессиональный тайм-менеджмент, он помогает сотруднику эффективно выполнять свою работу, правильно выстраивать

смещать баланс между временными издержками и полезным использованием времени в пользу последнего.

«Есть ряд универсальных постулатов, которые всегда нужно принимать во внимание при планировании. Первое – человек так устроен, что использует на выполнение задачи всё отведённое ему время без остатка. Если времени с избытком, то он будет прокрастинировать до того момента, когда времени останется мало, и в авральном режиме начнёт делать работу. Поэтому не нужно давать запас времени на выполнение каждой отдельной задачи – это просто «сжигание» времени. Второе – ресурсов, в том числе и времени, всегда не хватает. Люди склонны занижать риски (проектные менеджеры) и завышать ожидания



(спонсоры проекта) при планировании. Это нужно учитывать. И третье – всегда есть внешние факторы, и никогда эффект внешнего фактора не бывает в пользу уменьшения издержек по времени», – рассуждает Дмитрий Петров.

Существуют три основных правила тайм-менеджмента, которые помогут любому научиться планировать своё время.

Правило первое: правильная постановка цели.

Если человек научится чётко определять свои цели, то он также научится определять, какие задачи являются важными. Тренер по переговорам, стратегии, сертифицированный тренер по модели процесса коммуникации Антон Виноградов считает, что, когда понятна цель и есть мотивация по её достижению, следующие шаги – вопрос техники и дисциплины.

«По осознанию и постановке целей существует множество семинаров и тренингов. Однако достаточно сформулировать, что важно для вас, какие цели дают вам энергию вставать каждый день, являются драйвером для запуска проекта или бизнеса. Когда цели определены, их нужно

преподнести вашей команде. Здесь встаёт вопрос мотивации ваших сотрудников. Понимание потребностей каждого члена команды может стать ключом для формирования плана и его успешной реализации. Одной из лучших методик для понимания психологических потребностей и их удовлетворения для меня является Process Communication Model (модель процесса коммуникаций, позволяющая наладить конструктивное общение и повысить свою эффективность в бизнесе и личной жизни). Данная модель не только даёт понимание, что является движущим мотором каждого члена команды, но и позволяет построить персонализированный план в зависимости от структуры личности сотрудников», – говорит Антон Виноградов.

Правило второе. Умение расставлять приоритеты.

У каждого человека есть дела, которые играют главную роль в достижении цели, и есть те, которые имеют меньшую значимость. Как заметил генеральный директор Sontelle Артём Монахов, работа с приоритетами очень важна не только в жизни, но и в планировании времени. «Помимо грамотного распределения време-

ни, необходимо также работать с приоритетами. Несмотря на вполне само собой разумеющееся «не стоит тратить время на неважные задачи», многие всё равно убивают полдня на миллион маленьких дел, которые не принесут никакого результата. Это то ли неумение сосредоточиться, то ли неумение расставить приоритеты. Чтобы это изменить, расставьте дела не только с указанием времени, но и в порядке важности. Начинайте всегда «с самой большой лягушки» или с самого важного дела, как говорил один автор. Тогда вам не понадобятся ни цветные карточки, ни успокоительное – вы всё успеете», – советует Артём Монахов.

Правило третье. Планирование – это неотъемлемая часть тайм-менеджмента.

Когда человек занимается планированием, активизируются его мышление и творческий потенциал. При составлении плана цель становится более конкретной, и человек начинает понимать, чего он хочет на самом деле и как этого можно достичь. Бизнес-лектор и основатель консалтинговой компании Visotsky Consulting Александр Высоцкий считает, что те, кто хочет начать заниматься пла-

нированием, для начала должны завести персональный бумажный ежедневник.

«Многие люди не пользуются инструментами планирования потому, что они просто не знают, как планировать каждый день. Я имею в виду привычку, чтобы каждый день начинать с того, чтобы взять какой-то органайзер, блокнот или хотя бы кусок бумаги, ручку или любой пишущий предмет и написать список задач, которые планируете выполнить в течение дня или даже недели. «На самом деле единственная причина нелюбви к планированию заключается в том, что не удастся реализовать план. А для этого около каждого пункта должно быть написано время, за которое задача будет выполнена. А время, которое вы планируете выделить на достижение результата, – инвестиция, которая должна дать результат в виде ценного конечного продукта», – говорит Александр Высоцкий.

Съесть лягушку, матрица и метод Pomodoro

В мировой практике тайм-менеджмента большой популярностью пользуются методы «ABC» и «Матрица Эйзенхауэра».

Метод «ABC» представляет собой сортировку дел. Все задачи нужно распределить между приоритетными группами А, В, С.

Задачи группы А – самые сложные и тяжёлые. Многие эксперты по тайм-менеджменту называют такие дела «лягушками». Очень часто именно решение таких задач откладывается, хотя они должны быть сделаны в первую очередь. Специалисты считают, что нужно «съесть лягушку на завтрак», то есть сделать дела группы А в первой половине дня, чтобы не тратить на эти задачи весь день. Дела группы В тоже важны, поэтому не стоит тянуть с их выполнением. Задачи группы С сделать желательно, но их невыполнение не будет иметь серьёзных последствий. Метод «ABC» поможет распределять нагрузку пропорцио-

нальными частями для достижения максимальной продуктивности.

«Матрица Эйзенхауэра» представляет собой принцип распределения всех дел по четырём категориям в зависимости от степени их важности и срочности. Визуально матрица приоритетов поделена на четыре квадрата, куда вписываются: а) срочные и важные дела; б) важные, но не срочные; в) срочные, но не важные; г) не срочные и не важные. Самое главное в этом методе – не делать все дела одновременно.

Большой популярностью пользуется техника Pomodoro (разработана итальянским студентом Франческо Чирилло). Чтобы воспользоваться этой техникой, нужно сначала опре-

Время, которое вы планируете выделить на достижение результата, – инвестиция, которая должна дать результат в виде ценного конечного продукта

делиться с задачей, которую будете выполнять. После этого поставьте «помидор» (таймер) на 25 минут. Работайте не отвлекаясь, пока таймер не прозвонит, сделайте короткий перерыв на 3–5 минут, после каждого четвёртого «помидора» сделайте длинный перерыв – на 15–30 минут.

Некоторые охотно используют метод советского биолога Александра Любищева. Суть его метода заключается в том, чтобы в конце каждого дня записывать, сколько часов и на что было потрачено. Далее в конце месяца просуммировать все показатели, чтобы ясно увидеть, куда уходит время. Такой подход крайне эффективен в долгой перспективе.

Сотрудники пользуются различными техниками тайм-менеджмента, которые помогают им не только в работе, но и в повседневной жизни. Так,

Евгений Шлыков является не только ревизором по безопасности движения службы безопасности движения Дирекции тяги, но и председателем Совета молодёжи Дирекции тяги. Чтобы правильно распределять своё время и всё успевать, он пользуется несколькими техниками управлением времени. «С точки зрения планирования реализации стратегических задач я применяю X-матрицу. По технике она напоминает «Матрицу Эйзенхауэра», где дела делятся на четыре категории, Этот наглядный и в то же время простой, понятный инструмент позволит сфокусировать коллектив компании, команду или семью на ключевых инициативах, влияющих на стратегические задачи. С целью контроля

ежемесячных или еженедельных циклических задач я составляю таблицу, где столбцы – это дни недели, а строки – месяц. В ячейках указываются функциональные задачи. Для контроля их исполнения используются стандартные программные комплексы. Лично я использую комплекс программ от Microsoft Office, можно использовать встроенные в телефоны планировщики. Все задачи из матрицы вносятся с пометкой периодичности. В случае необходимости совместных задач или проектных инициатив наилучшим образом подходит программа Trello (программа для онлайн-планирования). На совместной доске участников можно применить «Матрицу Эйзенхауэра», разбив колонки на срочные и важные дела», – поделился опытом Евгений Шлыков.

Дарья Чикиркина



WIKIPEDIA.ORG.RU



Поезд в Нюрнберг

На стенах вагона были развешаны фотографии деяний нацистов

В ходе процесса, открывшегося 20 ноября 1945 года в Нюрнберге, перед Международным военным трибуналом (МВТ) из восьми судей, представлявших четыре страны антигитлеровской коалиции, предстали главные военные преступники нацистской Германии. «Пульт управления» публикует уникальный архивный материал: выдержки из воспоминаний советского военного железнодорожника Николая Молчанова, руководившего перевозкой тысячи заключённых в Нюрнберг.

В течение лета 1945 года советские железнодорожники обустроивали пути сообщения в советской зоне Германии. Одним из главных организаторов этого сложного процесса был комиссар 29-й железнодорожной бригады Николай Молчанов («Пульт управления», № 4, 2020, уже публиковал отрывки из его воспоминаний, посвящённые эвакуации гражданского населения из Берлина). Он вспоминал: «Необходимо было создать ремонтные бригады – в целом восстановлению подлежало около 5000 км железных дорог разной степени повреждённости... Следующим шагом стало составление расписания и графиков – первого, учитывавшего нужды местного населения... В течение июня мы не взимали никакой платы за проезд, а начиная с июля установили льготные дни, когда проехать на поезде можно было почти бесплатно. Много времени и сил ушло на то, чтобы остаться независимыми от СВАГ (Советской военной администрации в Германии). – Ред.).

К сентябрю Молчанов с гордостью отчитывался о возросшем до половины довоенного уровня объёме перевозок и сокращении на треть аварийных происшествий. «Мы нашли отчёты о состоянии железных дорог в Германии в годы войны... Даже во время полного напряжения всех мощностей они составляли едва ли поло-

вину от общего количества грузов на советских железных дорогах. Трудно представить, как Гитлер мечтал с такими объёмами победить в войне». Однако осенью Молчанов получил задание, которое удивило его самого. «В десятых числах октября на моё имя пришла телефонограмма. С [начальником Центрального управления военных сообщений Советской армии генерал-лейтенантом Владимиром] Дмитриевым связывался сам Берия, в свою очередь выполнявший указания Сталина, а начальник писал уже мне. Помню, что напрямую он ничего не сказал, за исключением «доставки груза особой важности». Это были наши профессиональные кодовые слова, но мы никогда не знали, что именно скрывается под «грузом»... В

бумаги... Листы были напечатаны на плохонькой машинке, однако я не мог оторваться от чтения... Это были краткие анкеты обвиняемых, составленные после первого допроса. Я читал их ночь напролёт, и передо мной разворачивалась полная история гитлеровского режима... Впервые я составил себе представление о людях, которые принесли нам так много зла, бед и горя: об их классовом положении, образовании, профессиях, семьях... Словом, передо мной предстал живой облик тех, кого мы и людьми не считали...»

Следующим утром были получены указания, причём главным требованием стало обеспечение полной безопасности во время поездки. «Здесь меня охватило чувство, понятное

Поезд с нацистскими преступниками – вернее, каждое «отделение», образованное перегородами, – должны были сопровождать переводчики

течение нескольких следующих дней была встреча с Жуковым и товарищами из руководства СВАГ, мне не известными. На ней нам и обозначили задачу: доставить из Берлина в Нюрнберг около тысячи арестованных гитлеровцев, которые будут обвиняемыми и свидетелями на Международном военном трибунале».

Отметим, что это число – лишь малая толика немцев, которые не прошли так называемой первичной фильтрации, то есть были задержаны сразу после 9 мая. Основную их часть быстро стали отправлять на восток. В эту же тысячу были отобраны, с одной стороны, подозреваемые с самыми тяжёлыми обвинениями, а с другой – самые важные свидетели.

Молчанов вспоминал, как у него на столе «оказался огромный ворох

всем советским людям. Почему этих преступников просто не расстрелять? Ведь они не прошли даже первичной фильтрации, то есть их вина была очевидна и фактически доказана... О каких нормах права и законности можно говорить по отношению к тем, для кого эти слова ничего не значили? Позже я узнал, что не я один так думал. Кто-то из офицеров охраны вообще решил, что у нас есть тайный приказ отвезти их подальше от Берлина и там расстрелять. Но местные жители расправились бы с ними быстрее. Однако главным лозунгом, с которым нам буквально приказывали жить в те дни, было «ни в чём не быть похожим на гитлеровских преступников». Если они могли поступать так с пленными, то мы – нет».



Уже на следующий день Молчанов представил черновой проект составления поезда для перевозки нацистских преступников. Это оказался удлинённый пассажирский поезд, ведомый редким в Германии 1945 года локомотивом – знаменитым ФД («Феликс Дзержинский». – Ред.). «Сначала вышло 13 вагонов, что не понравилось Начальнику – мол, несчастливое число... Но я понял, что ошибся, не посчитав охрану, переводчиков и врачей (да, даже медицинские работники должны были сопровождать поезд, чтобы доставить немцев живыми и здоровыми). Вопрос о локомотиве даже не стоял: такой поезд мог тянуть только ФД».

Этому придавалось и идеологическое значение: ФД был символом индустриализации и технических успехов СССР на железных дорогах. Он неизменно вызывал почтительное уважение у западных инженеров, которые видели его в том числе и в Германии.

Однако тут же возникла и проблема. Дело в том, что в это время на территории советской зоны в Германии был только один ФД с переделанной под немецкую колею колёсной базой, но и его сопровождали технические неполадки. Молчанов настоял на своём, и в итоге ФД, предназначенный для перевозки тяжёлой техники в район Берлина, был отдан под особое задание – благодаря звонку Жукова.

«Первой нашей идеей было перевозить гитлеровских преступников так же, как они сами везли людей в концентрационные лагеря, – в теплушках. Однако от этой мысли пришлось отказаться, раз уж мы придерживались принципов справедливого отношения к нашим пленным». Два дня Молчанов ездил по Берлину в поисках плацкартных вагонов. «Здесь нам повезло. Нашлись как раз такие вагоны, которые мы и хотели. Старые, исцарапанные и обшарпанные, иногда с заколоченными досками

окнами, совсем недавно щедро обработанные хлором от клопов, – это были достойные вагоны для верхушки «тысячелетнего рейха».

Кроме того, плацкартные вагоны подходили и для ещё одной необычной задачи, стоявшей перед советскими железнодорожниками. Они должны были разбить вагоны фанерными перегородками в шахматном порядке, чтобы ехавшие в них немцы не могли напрямую общаться друг с другом. «Мы работали всю ночь и следующий день. К моему удивлению, к нам подошли и предложили помощь простые берлинцы, среди которых были и мальчики, и старики – только мужчин призывного возраста не было. Разумеется, работа наша должна была проходить по возможности в тайне, но трудно что-то утаить от местного населения полуразрушенного города. И вот немцы узнали, кого мы собираемся везти на том самом поезде, который они помогали переделывать. Вскоре к нам пришли несколько десятков человек – хорошо помню, что большинство из них были женщины, – и почти в официальной манере, подав напечатанную бумагу, потребовали, чтобы мы отдали гитлеровцев им для народной расправы. Убивать их они обещали у нас на глазах и пощады никому не давать...»

Молчанов объяснил через переводчика, что нацистских преступников везут на суд в Нюрнберг, где им будет вынесен справедливый приговор. Это успокоило берлинцев. Но теперь они предлагали свою помощь уже в переделке вагонов. Молчанов с благодарностью согласился.

Во время этой работы он вновь был немало удивлён, когда выяснилось, что многие берлинцы не только понимают русский, но и могут объясняться на нём – их помощь вскоре потребовалась. Дело в том, что поезд с нацистскими преступниками – вернее, каждое «отделение», образованное перегородками, – должны были сопровождать переводчики. Молчанов предположил, что всего

их должно быть около 250 – по одному на четверых немцев. Понятно, что такого количества переводчиков найти за сутки не удалось, поэтому на поезд определили солдат гарнизона СВАГ, которые знали немецкий, и тех самых берлинцев, понимавших русский. Для переводчиков потребовался отдельный вагон, который решили объединить с ремонтным. Наличие ремонтников объяснялось очень просто: множество путей было всё ещё в нерабочем состоянии, и сшивка рельсов или переукладка шпал могли понадобиться уже во время самой поездки. Длина поезда выросла до шестнадцати вагонов.

Молчанов столкнулся с очередной трудностью. Дело в том, что выходить в туалет или на перекур немцы могли только в строгой очередности, ни в коем случае не пересекаясь друг с другом. Им даже была разрешена своего рода прогулка: раз в три часа «пассажиры» каждого вагона могли в течение 15 минут пройти из конца в конец свой вагон и следующий, а за ними наступала очередь их соседей. Следовательно, требовалось составить нечто вроде расписания почти для тысячи человек. Молчанов корпел над этим графиком сутки напролёт, пока не свалился от переутомления.

«Когда уже почти всё было готово, я получил новое указание. Нам строжайшим образом воспрещалось выпускать немцев из поезда. Это означало, что мы должны были фактически опломбировать 13 вагонов поезда, а открытыми оставались только три наших... Кроме того, было не понятно, что нам делать на остановках... Признаюсь честно, я думал о том, что гитлеровские преступники могут воспользоваться стоянкой поезда для попытки бегства. На этот случай был дан однозначный приказ – открывать огонь на поражение... Я распорядился выставлять вдоль поезда стрелковые цепи на каждой из станций – даже несмотря на то, что на платформах нас уже встречала вооружённая охрана».

В подготовке к такой непростой поездке Молчанов забыл о еде и питье для своих «пассажиров». «Я сразу понял, что наших вагонных кухонек с трудом хватит для своих, не то что для немцев. Надо было как-то выкручиваться, чтобы не увеличивать и без того сверхдлинный поезд. И тут меня натурально осенило. Я предложил в каждом вагоне разместить бочку в точности с той самой «едой», которой немцы кормили узников концентрационных лагерей во время этапирования. «Еду» разносили кашевары, чтобы наши уважаемые «пассажиры» не передрались за лишнюю ложку». Неоценимую помощь оказал четырёхосный тендер паровоза ФД, позволявший циркулировать по трубам поезда огромному количеству горячей воды,

приходилось стрелять в воздух. Сами «конвоируемые» (впрочем, не все) попыток к бегству не предпринимали. Единственное проявление саботажа состояло в том, что они иногда срывали режим курения, стараясь выйти в тамбур половинной вагона. Кроме того, они неоднократно жаловались на тяжёлые условия поездки и плохую еду, но Молчанов на немецком объяснил им, что это «воспитательная мера». Разумеется, все их разговоры при этом записывались для последующей передачи в суд.

Самая необычная встреча спецсовета произошла на последней перед Нюрнбергом станции. Там поезд с гитлеровскими преступниками ждали официальные представители МВТ. В торжественной обстановке локомо-

На Нюрнбергский процесс фашистов вёз удлинённый пассажирский поезд, ведомый редким в Германии 1945 года локомотивом – знаменитым ФД

благодаря чему «еда» в металлических бочках оставалась тёплой всё время. Также была предусмотрена дополнительная раздача еды на станциях, где останавливался поезд.

Сама поездка продолжалась с 31 октября, когда «пассажирские» вагоны были закрыты и опломбированы, по 7 ноября. Доставку нацистских преступников в Нюрнберг приурочили к очередной годовщине Октябрьской революции.

Не обошлось в эти семь дней без происшествий. Несколько раз во время пути поезд останавливали местные жители. По воспоминаниям Молчанова, узнав о том, кого перевозит состав, они выходили на железнодорожное полотно и требовали отдать им на расправу гитлеровцев. Несколько раз советским солдатам

тив ФД был украшен штандартами четырёх держав-победительниц: СССР, США, Англии и Франции. Члены трибунала успели к тому времени обработать множество показаний очевидцев, в том числе сняли копии с фотографий из концентрационных лагерей. Эти снимки они развесили по стенкам плацкартных вагонов, чтобы хотя бы последние сутки пути перед нацистскими преступниками были свидетельства их деяний.

7 ноября поезд прибыл в Нюрнберг. Его встречала делегация МВТ, распределявшая обвиняемых по тюрьмам и арестантским домам. В знак презрения к нацистским преступникам с них была снята военная форма одежды и там же, на вокзале, сожжена.

Владимир Максаков



Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Дэниел Гоулман
«Фокус. О внимании,
рассеянности и
жизненном успехе»,
Издательство «АСТ»
2013 год

От издателя

Автор книги – психолог и журналист Дэниел Гоулман – предлагает новаторский взгляд на ценнейший в наше время ресурс, таящий в себе секрет успешной работы и самореализации, – внимание. Сочетая теоретический поиск с примерами из практики, автор рассматривает феномен внимания в самых разных аспектах, предлагая серьёзный и давно назревший разговор об этой малоизученной и недооценённой способности нашего сознания. Для того чтобы выжить в сегодняшнем мире, полном самых разных отвлекающих факторов, способность заострять фокус крайне необходима, и это убедительно показывает Дэниел Гоулман.



Эдгар Шейн
«Слушать Нельзя
Указывать»,
Издательство «Манн,
Иванов и Фербер»
2015 год

От издателя

Успешное и продуктивное общение необходимо для эффективной работы любой организации. Однако привычный «жёсткий менеджмент» не располагает к диалогу, навязывая модель приказов и распоряжений. Это подтачивает компанию изнутри, лишая её гибкости и притока свежих идей. Эдгар Шейн, специалист по организационной культуре, показывает, как выйти за рамки иерархии и власти и построить рабочую атмосферу, основанную на доверии и полноценном, наполненном смыслом общении. Это книга для тех, кто хочет выстраивать уважительные и доверительные отношения со всеми окружающими – от членов семьи до деловых партнёров.

От эксперта

Эта книга замечательна тем, что поможет выстроить диалог кого угодно с кем угодно. Но самое главное – она обязательна к прочтению тем, кто гордится своей жёсткостью, умением заставить, а не мотивировать. Главная идея лежит на поверхности – прежде всего спрашивайте, задавайте вопросы искренне, с неподдельной заинтересованностью и уважением к вашему собеседнику независимо от его возраста и статуса. Именно такие вопросы рождают эффективные диалоги и помогают компаниям развиваться, потому что побуждают к сотрудничеству и открытости. В книге есть наглядные примеры хороших и плохих вопросов. Однако не стоит ожидать, что она станет панацеей, так как это отнюдь не набор шаблонов, а скорее повод задуматься о том, где стоит поработать над собой и заточить пилу. Уверена, прочитав её, вы точно захотите что-то поменять.



Личный архив

Екатерина Козина,
доцент кафедры
«Социальная
психология
управления»
Сибирского
государственного
университета путей
сообщения

От эксперта

Вопрос «Быть или не быть?» волнует каждого. Если не в философском смысле, то хотя бы в поисках личного успеха и счастья. Что же является первопричиной значимых достижений в жизни? Автор книги даёт простой и лаконичный ответ на этот вопрос. Речь идёт о фокусе повседневного внимания: на чём мы в большей степени сосредоточены, что имеет для нас большее значение. На что направлено внимание, туда идёт энергия. Чтобы эффективно управлять жизнью, нужно удерживать фокус внимания на приоритетных задачах, тогда и горизонт видения возможностей будет расширяться. Точно так же как мастерство водителя – не только профессиональные навыки вождения, но и натренированное объёмное и перспективное видение ситуации на дороге, вариантов её изменения. Как говорят мудрецы, всё достигается упражнениями.



Личный архив

Ольга Гладышева,
начальник Центра
по координации
управления рисками
и построению
системы внутреннего
контроля ОАО «РЖД»



реклама

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

Не забудьте подписаться на «Гудок»

«ГУДОК» ВСЕГДА С ВАМИ!

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

ГУДОК

12+

Гудок®
издательский дом