

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (52) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU

Война вирусов



Вызов принят

КАК ПАНДЕМИЯ ВЛИЯЕТ НА ЛЮДЕЙ И ЭКОНОМИКУ

СТР. 6

Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,

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

12+

Гудок ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА МАШИНОСТРОЕНИЕ

Поезд для колеи 1520 В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

ЦИФРА ДНЯ 4,3 млн

www.gudok.ru/newspaper/

всегда под рукой

От редакции ▶



Прорвёмся

Международный олимпийский комитет 24 марта принял решение о переносе Олимпийских игр в Токио на следующий год. «Олимпийские игры в Токио могут стать маяком надежды для мира в беспокойные времена, а олимпийский огонь – светом в конце туннеля», – говорится в пресс-релизе МОК.

Олимпийские игры отменяли и раньше: так, из-за Первой мировой войны не состоялась VI летняя Олимпиада в Берлине, а начавшаяся Вторая мировая война помешала проведению XIII летних игр в Лондоне. Вспышка новой коронавирусной инфекции COVID-19, которую Всемирная организация здравоохра-

ния объявила пандемией 11 марта, превратила в прифронтовую зону 190 стран. Страны закрывают границы. Во всех регионах России введён режим повышенной готовности, изменился привычный ритм жизни: закрыты развлекательные учреждения, школьники и студенты переведены на дистанционное обучение, отменены спортивные мероприятия, многие сотрудники перешли на удалённую работу.

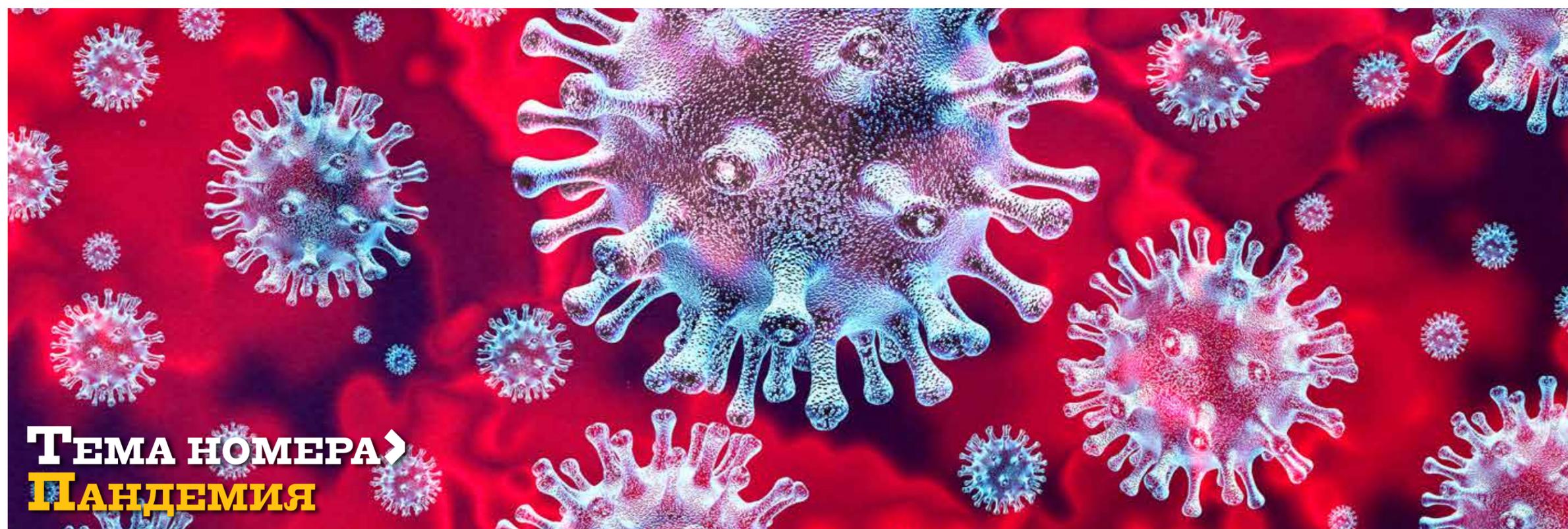
10 марта создан Штаб по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции в ОАО «РЖД» под председательством генерального директора – председателя правления компании Олега Белозёрова. На каждой дороге созданы аналогичные структуры. «Наша задача – оперативно принимать исчерпывающие меры, в том числе

превентивного характера, максимально защитить и обезопасить сотрудников, не допустив при этом сбоев в технологическом и производственном процессе. Деятельность компании является стратегически важной для экономики страны, и складывающаяся ситуация не должна влиять на нашу работу», – заявил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. Все сотрудники обеспечены масками, кожными антисептиками, средствами индивидуальной защиты. С помощью бесконтактных термометров и тепловизоров измеряется температура работников. В отраслевые учреждения здравоохранения поступили тест-системы на выявление COVID-19. Это испытание, которое надо выдержать, чтобы двигаться вперёд.

Содержание номера»

ПУЛЬТ | 02(52)|2020
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+



ТЕМА НОМЕРА» ПАНДЕМИЯ

Оперативка»

4–5 **ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ**

Тема номера»

Пандемия

6–7 **Вызов принят**

Как пандемия влияет на людей и экономику

8–9 **Поставили на паузу**

Какие коррективы внесло распространение нового коронавируса в работу перевозчиков

10–11 **Заслон от вируса**

В ОАО «РЖД» создан Штаб по противодействию COVID-19

12–15 **Рубежи обороны**

Отраслевые больницы подготовились к борьбе с коронавирусом

16–17 **Информированность как лекарство**

Что люди должны знать о коронавирусе

Сотрудничество»

18–21 **Окно в мир**

РУТ (МИИТ) развивает направления международного сотрудничества

Инфраструктура»

22–25 **Эффект магистрали**

ВСМ дадут импульс развитию экономики

26–29 **Набирая скорость**

Международный опыт строительства ВСМ

Персонал»

30–33 **Знать и уметь**

Как сформировать у сотрудников системное мышление

34–35 **Мыслить по-новому**

Почему важно развивать инновативность у сотрудников

36–39 **Получить результат**

Как организовать эффективную работу всего коллектива

40–41 **Командный дух**

Производительность труда зависит от отношений в коллективе

42–45 **Научный союз**

Учёные отраслевых вузов готовы стать наставниками сетевого конкурса «Новое звено»

46–47 Политические рычаги

Представители отрасли должны войти в парламент

48–51 **Всё идёт по плану**

Корпоративный университет РЖД готовит работников компании к новым вызовам

52–55 **Доктор для души**

Зачем компании приглашают на работу психологов

56–59 **Офисная неподвижность**

Как избежать проблем со здоровьем позвоночника

История»

60–63 **Победа на транспорте**

Лев Троцкий на посту наркома путей сообщения

Библиотека

Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мациевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич, Виктория Гаджиева, Ксения Ермакова, Владимир Макасов, Виталий Маслюк, Дарья Чикиркина

Фото на обложке:

DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

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

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок».

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU.

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 26.03.2020.

Подписано фактически: 26.03.2020.

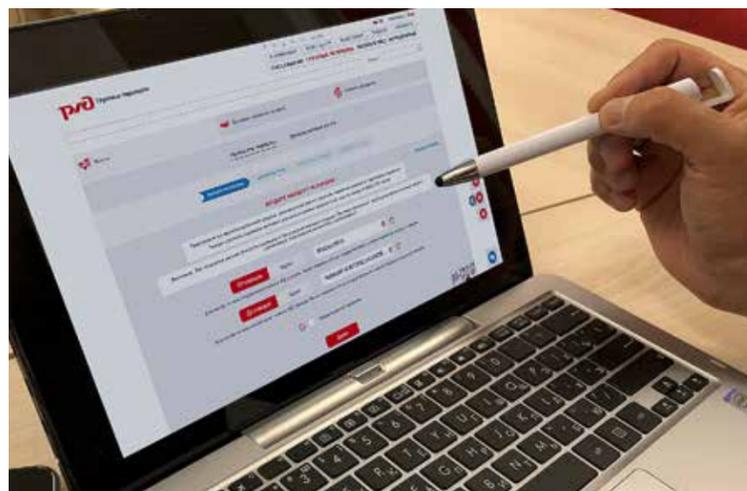
Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года.



ПРЕСС-СЛУЖБА РЖД

Грузовые перевозки по «удалёнке»

Цифровой сервис холдинга «РЖД» позволяет оформлять грузовые перевозки удалённо. Такой формат ведения бизнеса обеспечивается цифровой платформой «Грузовые перевозки» (ЭТП ГП). Она позволяет клиентам дистанционно, без визита в офис, заказать через Интернет перевозку грузов – как с предоставлением вагона, так и без, а также воспользоваться другими транспортными и сопутствующими услугами. Все необходимые документы и отчёты формируются в личном кабинете клиента. В течение 2020 года отмечается рост интереса к сервисам цифровой платформы со стороны потенциальных клиентов-грузоотправителей. Так, 23 марта 2020 года на ЭТП ГП был зарегистрирован пятитысячный пользователь. Напомним, что электронная торговая площадка «Грузовые перевозки» (ЭТП ГП) запущена в 2017 году. Она была разработана ОАО «РЖД» в рамках программы «Цифровая железная дорога». Клиенты площадки – это «по-

ставщики» и «покупатели» перевозки и сопутствующих транспортных услуг. «Диалог» между ними происходит только в цифровом формате. За счёт этого обеспечивается максимальная прозрачность и оперативность работы. Алгоритм площадки устроен таким образом, что после заполнения клиентом-грузоотправителем единого шаблона заявки ЭТП ГП автоматически рассылает её параметры всем подключённым к ней поставщикам услуг. Поставщики в свою очередь направляют свои предложения на организацию перевозки и предоставление подвижного состава. Если оператор сформировал ранее оферту на предложение вагона и клиент её принял, автоматически формируется и согласовывается заявка на перевозку. Регистрация на ЭТП ГП выполняется дистанционно, без визита в офис. Оплата услуг для клиентов происходит на основании автоматически сформированного счёта и акта оказанных услуг после завершения перевозки.

Уголь поедет на юг и северо-запад

В 2020 году грузоотправители Кузбасса предъявят к перевозке, а ОАО «РЖД» обеспечит транспортировку не менее 53 млн тонн каменного угля на экспорт в восточном направлении и до 3,55 млн тонн – во внутрироссийском сообщении, это следует из подписанного 18 марта дополнительного соглашения к Соглашению о взаимодействии по обеспечению перевозки железнодорожным транспортом продукции, производимой на территории региона, на период с 2019 по 2035 год (оно было подписано на ПМЭФ 6 июня 2019 года).

Документ подписали генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров и губернатор Кузбасса Сергей Цивилёв. «Подписанием соглашения мы дали друг другу встречные гарантии. Это ключевой элемент в совместной работе. Наш технологический цикл неразрывно связан. Мы договорились, что вывезем 53 млн тонн угля на восток до конца года, даже с учётом того, что в январе – феврале было снижение погрузки. Мы договорились, что увеличим объём перевозки. Соглашение даст угольщикам возможность планировать свою работу, в том числе не создавая лишних запасов продукции. Соответственно, экономика предприятий будет улучшаться», – отметил Олег Белозёров.

В целях синхронизации производственных планов в соглашении закреплено помесечное распределение объёмов перевозок в восточном направлении.



РУСЛАН КАЗАКОВ

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Ситуация с коронавирусной инфекцией в стране и мире развивается по неблагоприятному сценарию, количество заболевших увеличивается. Мы регулярно мониторим ситуацию на полигонах железных дорог, в филиалах и ДЗО. По состоянию на 23 марта более тысячи сотрудников холдинга находятся в отпуске за границей. Каждый из них по возвращении в Россию будет помещён на двухнедельный карантин. Ещё семь работников, остающихся за рубежом, – это представители ОАО «РЖД» в иностранных государствах. На самоизоляции сейчас находятся 242 сотрудника холдинга. 10 марта приказом генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова создан штаб по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции в ОАО «РЖД». На текущий момент, помимо Центрального штаба, на полигонах всех дорог созданы аналогичные структуры под председательством начальников дорог для отслеживания ситуации на региональном уровне. В компании введён запрет на командирование сотрудников за рубеж, также рекомендовано минимизировать количество командировок внутри страны. Запрещены производственные совещания с присутствием большого числа участников в одном помещении – руководители должны отдавать предпочтение аудио-, видеоконференциям. На предприятиях, где очное присутствие работников необходимо, увеличен запас средств индивидуальной защиты.

Дмитрий Шаханов, заместитель генерального директора ОАО «РЖД», 23 марта 2020 года, оперативное совещание

Диагностика в движении

ОАО «РЖД» объявляет о проведении открытого запроса на поиск инновационных решений в области автоматизации диагностики локомотива, находящегося в рейсе, и её дистанционной передачи в режиме реального времени в единую базу данных. Заявки на участие в открытом запросе по дистанционной диагностике локомотива в рейсе принимаются онлайн с 10 марта по 19 апреля 2020 года через специализированный раздел «Открытый запрос» автоматизированной системы «Единое окно инноваций» корпоративного интернет-портала ОАО «РЖД». Предложения участников должны обеспечивать сокращение времени на выявление, устранение и расследование причин сбоев систем локомотива, что

позволит снизить количество отказов в работе устройств. Функциональность решения должна обеспечивать автоматизацию процесса сбора, передачи, анализа полученных с подвижного состава данных. Первый открытый запрос – процедура поиска инновационных предложений для решения актуальных для ОАО «РЖД» задач с возможностью их опытной эксплуатации и/или закупки – состоялся в мае 2018 года. Сейчас ОАО «РЖД» организовано 12 открытых запросов, поступило свыше 200 заявок и определено более 40 финалистов. По ряду запросов заявки принимаются в течение апреля – мая 2020 года. С ними можно познакомиться на сайте <https://innovation.rzd.ru>.



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

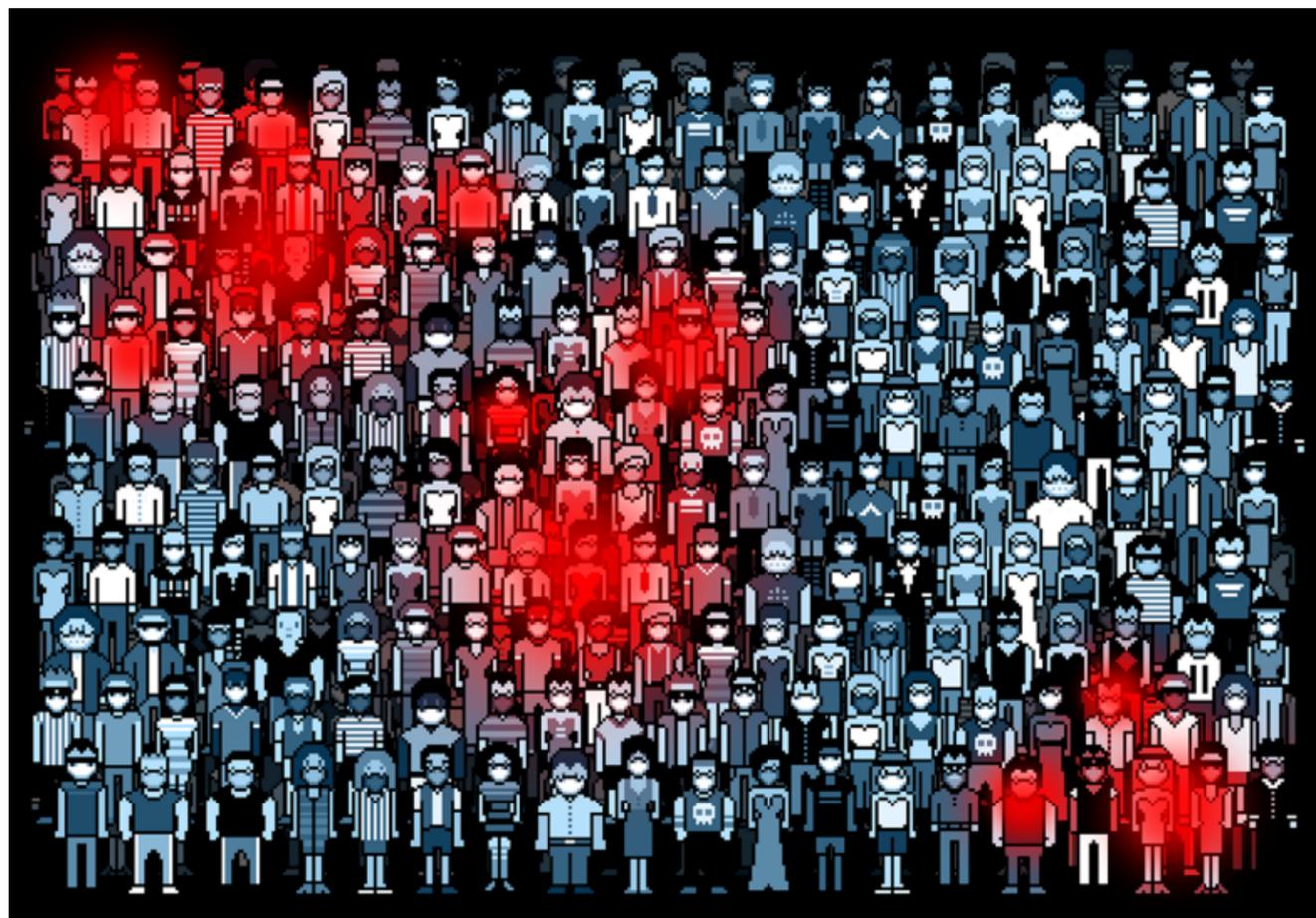
Максимально дёшево

ОАО «РЖД» даёт максимальную скидку – 12,8% – на экспортные перевозки энергетического угля в направлении портов Азово-Черноморского бассейна. Правлением ОАО «РЖД» установлен понижающий коэффициент 0,872 к тарифу на экспортные перевозки энергетического угля (коды ЕТСНГ 16102, 16103, 16105-16112, 16117-16125) в направлении припортовых станций СКЖД при расстоянии перевозки свыше 3000 км. Спецтариф будет действовать без закрепления объёмов перевозок гарантийными обязательствами. Скидка распространится на перевозки, осуществлённые с 17 марта по 31 декабря 2020 года, при этом компанией не исключается продление срока её действия на 2021 год. Решение будет принято отдельно, исходя из рыночной конъюнктуры.

Тема номера Пандемия»



ИВАН ШАПОВАЛОВ/
ПРЕСС-СЛУЖБА ОРО «РЖД»



DEPOSITPHOTOS/LEON-MEDIA

Вызов принят

Как пандемия влияет на людей и экономику

Вспышка в китайском городе Ухане неизвестного ранее коронавируса в декабре 2019 года спустя всего 2,5 месяца была признана Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) пандемией. Распро-

странение коронавируса сказывается на ситуации в мировой экономике, бизнесе, социальной сфере и настроении жителей всей планеты.

По данным на 26 марта, случаи заражения новым COVID-19 зарегистрированы более чем в 180 странах мира. Всего число подтверждённых случаев составляет более 471 тыс., при этом более 21 тыс. человек

скончались. Больше всего инфицированных – 80% – находятся в Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Сложная ситуация в Италии, Иране, Германии, Испании, США. «Пандемия ускоряется. Чтобы зарегистрировать первые 100 тыс. случаев заболевания, понадобилось 67 дней, 11 дней – для следующих 100 тыс. и всего четыре дня для третьих

100 тыс.», – отметил 24 марта гендиректор ВОЗ Тедрос Гебреисус.

В связи с угрозой коронавируса по всему миру отменены или перенесены на более поздний срок деловые, культурные и спортивные мероприятия. Так, в этом году не состоялись Женевский автосалон, Лондонская книжная ярмарка, не будет Петербургского международного экономического форума, Евровидения. На год перенесён чемпионат Европы по футболу. На неопределённое время – Каннский кинофестиваль. Обсуждается вопрос об отмене Олимпиады.

Оргкомитет Международного железнодорожного конгресса (IRC2020), который должен был состояться в Вене 26–27 марта, также принял решение о переносе мероприятия на более позднее время. Перенесён отраслевой форум «PRO//Движение.Сибирь», намеченный на апрель в Новосибирске.

Пандемия повлияла и на график мероприятий АО «Издательский дом «Гудок». Намеченный на март круглый стол «Автоматика и телемеханика на железнодорожном транспорте. Эффективность. Безопасность. Инновационность» переносится на 15 апреля. Второй намеченный на март круглый стол «Цифровая трансформация железнодорожной отрасли: развитие кадрового потенциала и новые компетенции» тоже переносится. Новая дата будет объявлена до конца месяца.

Отметим, что остальные деловые мероприятия серии «PRO//Движение», запланированные на лето и осень 2020 года, готовятся совместно с генеральным партнёром ОАО «РЖД» по ранее принятому графику.

Повышенная готовность
Общее количество заражённых коронавирусом в России, по данным на 26 марта, достигло 840 человек, двое скончались. Больше всего случаев заражения в Москве – 546.

По словам представителя ВОЗ в России Мелиты Вуйнович, система здравоохранения России готова к борьбе с коронавирусной инфекцией.

«Страна соблюдает все рекомендации ВОЗ для сдерживания распространения заболевания», – считает она.

Во всех субъектах РФ региональные власти приняли решение о введении режима повышенной готовности. При таком режиме власти могут ограничивать доступ людей и транспортных средств на территорию, на которой существует угроза возникновения ЧС, и приостанавливать деятельность организаций. На этом фоне на неопределённый срок закрываются театры, музеи, кинотеатры, фитнес-клубы, учебные заведения и учреждения дополнительного образования. По словам вице-премьера Татьяны Голиковой, в России есть 40 тыс. аппаратов искусственной вентиляции лёгких (ИВЛ). По её словам, дополнительно правительство

рост ВВП составит 1,5%. Нулевого роста аналитики ожидают при цене на нефть \$25, а при \$20 за баррель они прогнозируют замедление экономики на 0,8%.

«В последнее время мы столкнулись с непростой ситуацией для России – снижением цен на энергоресурсы, что всегда являлось одним из основных факторов риска для нашей экономики. Сейчас добавилась гораздо более серьёзная проблема – коронавирусная инфекция. Из-за неё сокращаются, сжимаются целые сектора экономики», – отметил министр финансов Антон Силуанов, выступая на расширенном заседании коллегии Федерального казначейства в середине марта.

Он отметил, что больше всего пострадали такие сектора экономики,

Во время пандемии больше всего пострадали такие сектора экономики, как пассажирские перевозки, туризм, малый бизнес

выделило средства на закупку свыше 500 аппаратов ИВЛ. Главный врач городской клинической больницы № 40 в Коммунарке, куда привозят людей с подозрением на коронавирусную инфекцию, Денис Проценко сообщил, что в Москве таких аппаратов около 5 тыс.

Реакция на вирус
Эксперты рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P) считают, что по итогам 2020 года впервые с 2009 года будет зафиксирована глобальная рецессия. Аналитики убеждены, что из-за пандемии коронавируса ВВП еврозоны сократится на 0,5–1%, а экономика США – на 0,5%.

Согласно прогнозу экспертов «Ренсанс Капитала», в России при среднейдовой цене на нефть марки Brent в 2020 году на уровне \$42,5 за баррель

как пассажирские перевозки, туризм, малый бизнес, и уже за ними «следует по нарастающей целый ряд других секторов».

18 марта Правительство РФ совместно с Банком России выпустили совместное заявление «О мерах по обеспечению устойчивости экономического развития». Они в первую очередь будут касаться отраслей, оказавшихся под наиболее серьёзным влиянием негативных факторов.

20 марта правительственная комиссия по экономической политике под председательством вице-премьера Андрея Белоусова втрое расширила перечень системообразующих компаний. До сих пор в нём было почти 200 предприятий, теперь список увеличился до 600.

Виталий Маслюк



Поставили на паузу

Ограничение
движения носит
временный характер

Распространение нового коронавируса внесло коррективы в работу большинства перевозчиков по всему миру. Закрывается авиационное, автобусное сообщение между странами и городами.

Международные пассажирские перевозки осуществляются в прямом и транзитном сообщении с десятками стран Европы и Азии, поезда и беспересадочные вагоны обслуживаются как ФПК, так и зарубежными перевозчиками. Однако в связи с распространением нового заболевания АО «Фе-

деральная пассажирская компания» в партнёрстве с иностранными перевозчиками временно приостановило железнодорожное сообщение для предупреждения распространения COVID-19.

На сегодняшний день железнодорожное сообщение есть лишь с Белоруссией. Правда, в усечённом варианте.

Так, сохраняется курсирование поездов № 2/1 Минск – Москва и № 52/51 Брест, Минск – Санкт-Петербург. Движение остальных поездов, включая № 4/3 Брест – Москва, № 28/27 Брест – Москва, № 40/39 Полоцк – Москва, № 56/55 Гомель/Могилёв – Москва, № 84/83 Гомель – Санкт-Петербург,

№ 96/95 Брест – Москва, № 250/249 Гродно/Минск – Санкт-Петербург, остановлено. Также приостановлено движение всех курсирующих с ними беспересадочных и прицепных вагонов.

«Все ограничения носят временный характер. О возобновлении движения будет объявлено дополнительно», – подчёркивают в ФПК.

Ещё 3 февраля в соответствии с письмом главного государственного санитарного врача по железнодорожному транспорту РФ было приостановлено движение всех пассажирских поездов и беспересадочных вагонов в сообщении с Китайской Народной Республикой, где и был впервые обнаружен вирус.



ПАВЕЛ КЛАССИН/ИД «ЛУДОС»

Временно отменены и рейсы со странами ближнего зарубежья – Казахстаном, Украиной, Азербайджаном, Узбекистаном, Киргизией, Таджикистаном, а также с Монголией.

«В то же время проезд пассажиров в транзитных поездах, курсирующих между российскими регионами через участок Исылькуль – Петропавловск – Петухово, а также поездов из Калининграда осуществляется, как и раньше, но без остановки на станциях иностранных государств», – пояснили в ФПК.

Все пассажиры, купившие билеты на отменённые поезда, имеют возможность вернуть деньги без взимания дополнительных плат и сборов в течение полугода после отмены. За возвратом денежных средств пассажирам необходимо обращаться в кассы на территории государства приобретения билета. Электронные проездные документы пассажиры

утверждёнными Министерством транспорта РФ.

Если пассажир, планировавший поездку на поезде, недавно вернулся из страны, где COVID-19 имеет широкое распространение, либо имел контакт с возможными носителями инфекции и в данный момент находится на карантине, он может вернуть билет после снятия ограничений по его передвижению. Для этого владелец билета должен предьявить в кассе справку из медицинского учреждения. Комиссия за возврат билета в этом случае составит 210 руб., отмечает компания.

Кроме этого, ФПК предоставила пассажирам, ранее планировавшим поездки в составах организованных групп, возможность вернуть денежные средства за неиспользованные билеты с минимальными потерями. Всем пассажирам, отказавшимся от поездок в составах организованных групп, на поездах, отправляющихся

В данной ситуации РЖД ведут себя как социально ответственный перевозчик, поставив интересы пассажиров во главу угла

могут сдать с помощью веб-ресурсов, через которые они были оформлены.

Российский перевозчик впервые предоставил пассажирам возможность вернуть деньги за билеты, купленные по невозвратному тарифу. Сделать это можно до 10 апреля.

«Решение принято в связи с отменой ряда массовых мероприятий в различных регионах страны в целях недопущения распространения коронавирусной инфекции», – прокомментировали в ФПК.

Вернуть невозвратные билеты можно на тех же условиях, что и обычные, – в соответствии с действующими Правилами перевозок пассажиров, багажа и грузобагажа,

до 31 марта 2020 года, будет обеспечен возврат полной стоимости билета и возмещён сбор за резервирование мест.

Потери пользователей услуг при этом будут минимальными: с пассажиров будет удержан сбор за каждое место в размере 210 руб. 60 копеек, установленный Федеральной антимонопольной службой России.

«Мы видим, что в данной ситуации РЖД ведут себя как социально ответственный перевозчик, поставив интересы пассажиров во главу угла», – отметил председатель Общероссийского объединения пассажиров Илья Зотов.

ВИТАЛИЙ МАСЛЮК

Тема номера Пандемия



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Заслон от вируса

В ОАО «РЖД» создан Штаб по противодействию COVID-19

М3-за угрозы распространения коронавируса более 40% российских работодателей перешли в режим повышенной готовности и ввели дополнительные меры профилактики. Об этом свидетельствуют данные опроса рекрутингового портала Superjob.ru. Ряд крупных компаний, в том числе ПАО «КАМАЗ» и Сбербанк, развернули у себя оперативные штабы по противодействию COVID-19. В ОАО «РЖД» Штаб по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции начал

работу с 10 марта. В его состав вошли руководители дирекций и департаментов компании и их заместители по кадрам и социальным вопросам во главе с заместителем генерального директора Дмитрием Шахановым – всего 16 человек. Штаб отвечает за разработку единой стратегии борьбы с вирусом на основе данных мониторинга противоэпидемической ситуации в коллективах, на объектах инфраструктуры и в поездах.

Бесконтактное общение

План борьбы с COVID-19 в ОАО «РЖД», утверждённый Штабом 13 марта, состоит из четырёх разделов: организационные меры, противоэпидемические мероприятия, профилактика и

информирование работников. Комплекс мер направлен на то, чтобы минимизировать контакт с возможными носителями вируса и предотвратить распространение инфекции в периметре компании. «Ситуация такова, что мы должны контролировать не только передовую линию контакта с гражданами – это прежде всего наше пассажирское движение, но и все подразделения компании», – подчеркнул на одном из заседаний Штаба генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Первое, что сделали в ОАО «РЖД», – ввели ограничение на зарубежные командировки. Запрет начал действовать с 28 февраля и по решению

Штаба сохранится до особого распоряжения. В качестве альтернативы заграничным поездкам для переговоров и совещаний с иностранными партнёрами предписывается использовать средства видео- или конференцсвязи. Сотрудники, вернувшиеся из стран с неблагоприятной ситуацией, должны находиться в самоизоляции 14 дней – столько, по данным медиков, составляет инкубационный период новой коронавирусной инфекции. На время вынужденного карантина им выдаётся листок временной нетрудоспособности. Для такого рода больничных в компании установили особый порядок оплаты – размер выплаты доводится до уровня среднемесячного заработка вне зависимости от стажа.

Согласно плану противодействия коронавирусу все подразделения ОАО «РЖД» должны оперативно сообщать информацию о самоизолировавшихся сотрудниках и работниках с признаками ОРВИ, приехавших из любых зарубежных стран. При этом каждая структура должна назначить ответственного за организацию работы и взаимодействие с медицинскими учреждениями при выявлении у работников признаков инфекционного заболевания, а также запустить алгоритмы контроля за заболевшими.

На время острой эпидемиологической ситуации Штаб поручил дирекциям и департаментам отказаться от проведения массовых мероприятий на сети – конференций, школ передового опыта, форумов, празднований, спартакиад, в том числе с участием детей. Так, на неопределённый срок перенесено традиционное профориентационное мероприятие для подростков «Наша СМЕНА» и II Слёт уполномоченных по охране труда, которые должны были состояться в марте. Руководителям также предписано минимизировать количество производственных совещаний, заседаний, разборов с присутствием большого числа участников в одном помещении. Как и в случае с международными контактами, реко-

мендуется использовать технологии удалённой связи.

Поскольку пик заболеваемости, как полагают вирусологи, ещё не пройден, каждому подразделению ОАО «РЖД» поручено проработать технологию удалённой работы.

Контроль на границе

Все медучреждения ОАО «РЖД» на время пандемии переведены в режим повышенной готовности. Поставлена задача оперативно оказывать помощь больным с респираторными симптомами, а также брать биологический материал для исследования. Особый медицинский

посвящён профилактике. По поручению Штаба и лично главы компании во всех структурных подразделениях компании должен иметься запас градусников, масок, салфеток для рук и других средств дезинфекции и защиты. До стабилизации ситуации в зданиях – на входе, в столовых, холлах – должны функционировать диспансеры с кожным антисептиком, а также ультрафиолетовые бактерицидные облучатели-рециркуляторы для обеззараживания помещений в присутствии людей.

Для противодействия коронавирусу каждый сотрудник должен соблюдать

Все медучреждения ОАО «РЖД» на время пандемии переведены в режим повышенной готовности

контроль в соответствии с планом противодействия коронавирусу обеспечивается на приграничных пунктах пропуска работников, пересекающих границу по служебному регламенту. Перед заступлением на смену и после её окончания проводится медицинский осмотр, во время которого работник должен сообщить о возможном контакте с инфицированными лицами. Медпункты в пунктах пропуска работают круглосуточно.

«Кроме того, проводится неспецифическая профилактика коронавирусной инфекции, в том числе медикаментозная (ингавирин, аскорбиновая кислота). Работники обеспечены средствами индивидуальной защиты, кожными антисептиками», – сообщили в Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД».

Информирован – значит вооружён
Отдельный раздел плана мероприятий для борьбы с коронавирусом

элементарные меры предосторожности. Поэтому задача руководителей – проводить информационную и разъяснительную работу в коллективах. Отдельные пункты плана предусматривают проведение ликбеза об опасности выездов за пределы РФ, в том числе во время отпуска, а также о мерах профилактики. «Требуется довести до сведения сотрудников, что при появлении первых симптомов инфекционного заболевания – повышении температуры, насморка, кашля, мышечных болей – необходимо незамедлительно обратиться за медицинской помощью на дому», – говорится в документе.

Если эпидемиологическая ситуация в подразделениях начнёт ухудшаться, то есть будут зафиксированы случаи массового заболевания сотрудников, руководители обязаны незамедлительно проинформировать Штаб, который должен будет оперативно принять меры.

МАРИЯ АБДРИМОВА



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Рубежи обороны

Отраслевые больницы подготовились к борьбе с коронавирусом

Специалисты «РЖД-Медицина» совместно с Управлением Роспотребнадзора по железнодорожному транспорту начали борьбу с новой коронавирусной инфекцией в конце января, когда COVID-19 вплотную подобрался к восточным границам России. С 26 января силами медицинских работников проводится

эстафетное наблюдение за пассажирами с признаками ОРВИ, на медицинских пунктах железнодорожных вокзалов поддерживается неснижаемый запас противовирусных препаратов и индивидуальных средств защиты, а все медицинские учреждения на сети находятся в постоянной готовности к возможному поступлению пациентов с инфекционными заболеваниями. Как отраслевые медики работают в условиях пандемии коронавируса, разбирался «Пульт управления».

Контроль от двери до двери Как поясняют в Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД», группа коронавирусов известна человечеству уже более полувека. Впервые этот вирус был обнаружен в 1965 году, но довольно долго не представлял особой угрозы, не имел серьезных последствий и вызывал только лёгкие формы респираторных вирусных инфекций. Однако в 2002 году вирус мутировал и приобрёл новые свойства, в частности способность вызы-

КАК ЗАЩИТИТЬ РАБОТНИКОВ ОТ ЗАРАЖЕНИЯ КОРОНАВИРУСОМ



НЕ НАПРАВЛЯЙТЕ РАБОТНИКОВ В ЗАРУБЕЖНЫЕ КОМАНДИРОВКИ.

ПРОВОДИТЕ СОВЕЩАНИЯ И ПЕРЕГОВОРЫ, МАКСИМАЛЬНО ИСПОЛЬЗУЯ СРЕДСТВА АУДИО-, ВИДЕО-, КОНФЕРЕНЦ-СВЯЗИ.



ОТКАЖИТЕСЬ ОТ ПРОВЕДЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНЫХ МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.

ОБЕСПЕЧЬТЕ САМОИЗОЛЯЦИЮ РАБОТНИКОВ, ПРИБЫВШИХ ИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН С НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ СИТУАЦИЕЙ ПО НОВОЙ КОРОНАВИРУСНОЙ ИНФЕКЦИИ, НА 14 КАЛЕНДАРНЫХ ДНЕЙ С МОМЕНТА ИХ ВОЗВРАЩЕНИЯ.



НЕ ДОПУСКАЙТЕ К РАБОТЕ СОТРУДНИКОВ С ПРИЗНАКАМИ ЗАБОЛЕВАНИЯ.

ПРИ ВЫЯВЛЕНИИ У РАБОТНИКА В ТЕЧЕНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ СИМПТОМОВ ВИРУСНОГО ЗАБОЛЕВАНИЯ ВЫЗОВИТЕ БРИГАДУ СКОРОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ.



КОНТРОЛИРУЙТЕ РЕГУЛЯРНОЕ ПРОВЕТРИВАНИЕ И ВЛАЖНУЮ УБОРКУ ПОМЕЩЕНИЙ.

ИНФОРМИРУЙТЕ РАБОТНИКОВ О МЕРАХ ПРОФИЛАКТИКИ ИНФЕКЦИИ.



Тема номера Пандемия»



КАК ЗАЩИТИТЬ СЕБЯ ОТ ЗАРАЖЕНИЯ КОРОНАВИРУСОМ

ЧАСТО МОЙТЕ РУКИ С МЫЛОМ ИЛИ ИСПОЛЬЗУЙТЕ
ДЕЗИНФИЦИРУЮЩЕЕ СРЕДСТВО.



НЕ КАСАЙТЕСЬ РТА, НОСА ИЛИ ГЛАЗ
НЕМЫМИ РУКАМИ.



ОТКАЖИТЕСЬ
ОТ ВЫЕЗДА ЗА ГРАНИЦУ.



НЕ УЧАСТВУЙТЕ
В МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ.



НА РАБОТЕ РЕГУЛЯРНО ПРОВЕТРИВАЙТЕ ПОМЕЩЕНИЕ И ОЧИЩАЙТЕ
ПОВЕРХНОСТИ, К КОТОРЫМ ВЫ ПРИКАСАЕТЕСЬ (КЛАВИАТУРА КОМПЬЮТЕРА,
ПАНЕЛИ ОРГТЕХНИКИ ОБЩЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, ЭКРАН СМАРТФОНА,
ПУЛЬТЫ, ДВЕРНЫЕ РУЧКИ И ПОРУЧНИ).



ПРИ КОНТАКТЕ С БОЛЬНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ
ИСПОЛЬЗУЙТЕ МЕДИЦИНСКУЮ МАСКУ.



ПРИ ЗАБОЛЕВАНИИ ОСТАВАЙТЕСЬ ДОМА
И ВЫЗОВИТЕ ВРАЧА.



ПРИКРЫВАЙТЕ НОС И РОТ САЛФЕТКОЙ, КОГДА ВЫ КАШЛЯЕТЕ
ИЛИ ЧИХАЕТЕ, И ОБЯЗАТЕЛЬНО УТИЛИЗИРУЙТЕ
ЕЁ ПОСЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ.



вать тяжёлые массовые заболевания и вспышки так называемой атипичной пневмонии.

«Такие вспышки, вызванные коронавирусом, были зафиксированы в 2002, 2003, 2013, 2015 годах в Китае и Южной Корее, странах Ближневосточного региона. Коронавирусу, который вызвал в 2019 году вспышку пневмонии в китайском городе Ухань, ВОЗ присвоила название SARS-CoV-2. Опасность этой коронавирусной инфекции заключается в способности вызывать тяжёлые формы пневмонии, которые трудно поддаются лечению», – рассказала начальник Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД» Елена Жидкова.

По данным медиков, восприимчивость к новой коронавирусной инфекции очень высока у всех возрастных групп. Коронавирус передаётся воздушно-капельным и контактным путём, причём он достаточно жизнеспособен и может сохраняться на поверхностях, например дверных ручках, в течение нескольких часов, а при температуре 20 градусов, влажности 40–50% – до пяти дней.

Для минимизации рисков заражения с 26 января на железнодорожных вокзалах, включая медицинские пункты, подвижном составе и в учреждениях здравоохранения был введён усиленный дезинфекционный режим с использованием специальных моющих средств, которые способны убить вирус. Медпункты оперативно укомплектованы всеми необходимыми дезинфицирующими средствами, а также средствами индивидуальной защиты, противовирусными препаратами, и поддерживается их неснижаемый запас. Кроме того, медработники вокзалов получили оборудование для измерения температуры. Так, на Ленинградском вокзале в Москве установили тепловизоры, которые проверяют всех выезжающих.

Вместе с Роспотребнадзором специалисты «РЖД-Медицины» следят за самочувствием пассажиров в пути. Если у пассажира во время поездки

появились симптомы ОРВИ, простудных заболеваний или если человек жалуется на недомогание, поездная бригада передаёт информацию на ближайшую станцию, где есть медицинские работники. «Если от поездной бригады поступит сообщение о том, что едет пассажир с подозрением на инфекцию, поезд будет встречать инфекционная бригада скорой помощи, а также представители Роспотребнадзора на железнодорожном транспорте и сотрудники вокзала. После осмотра пассажира отправят в инфекционную больницу, а поезд – на санитарную обработку. Меры противоэпидемиологического характера будут проведены и на вокзале», – отмечают в Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД».

ниях пневмония может развиваться через две недели, то при коронавирусе она возникает в первую неделю. В ЦДЗ подчёркивают, что в отраслевых клиниках достаточно необходимого оборудования, в том числе аппаратов искусственной вентиляции лёгких. Работники отраслевых клиник прошли специальный инструктаж по вопросам диагностики и лечения новой коронавирусной инфекции, отметили в дирекции.

«У 75% инфицированных коронавирусом может не быть клинических проявлений болезни, или она может протекать в лёгкой форме. При этом эти люди являются переносчиками инфекции. Коварность коронавируса ещё и в том, что у него длительный инкубационный период», – рас-

Для борьбы с пандемией важны своевременная диагностика и соблюдение мер предосторожности, в частности отказ от посещения мест скопления людей

Если экстренная госпитализация не требуется, медики установят эстафетное наблюдение за пассажиром с признаками ОРВИ до пункта прибытия, посещая вагон при каждой длительной стоянке.

Скрытая угроза

Как отмечают врачи, инкубационный период коронавируса составляет от двух до четырнадцати суток, в среднем меньше – от двух до семи. Восприимчивость людей очень высокая абсолютно у всех возрастных групп. Наиболее тяжёлое течение заболевания наблюдается у лиц старше 50 лет и людей с хроническими заболеваниями, например сахарным диабетом или сердечно-сосудистыми заболеваниями. Если при обычных респираторных вирусных заболева-

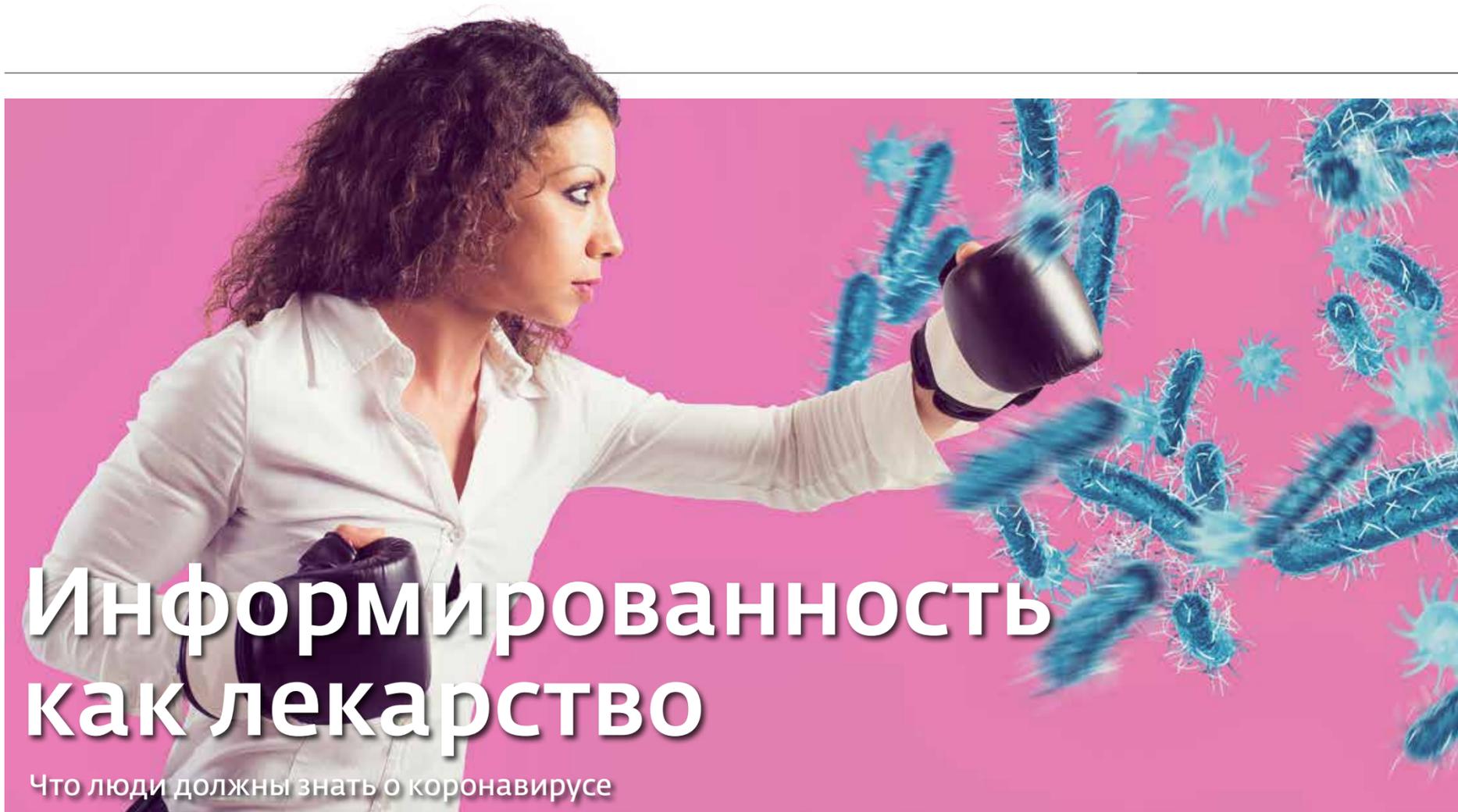
сказал начальник Юго-Восточной дирекции здравоохранения Олег Николаев.

По мнению отраслевых медиков, для борьбы с пандемией важны своевременная диагностика и соблюдение мер предосторожности, в частности отказ от посещения мест массового скопления людей.

Для предотвращения эпидемии, по словам Елены Жидковой, важна своевременная постановка диагноза. Отраслевые клиники и 14 отраслевых лабораторий с разрешения Роспотребнадзора будут проводить тесты на выявление вируса у работников с симптомами ОРВИ, вернувшихся из стран, где зафиксированы случаи коронавируса или имевших контакты с уже инфицированными гражданами.

МАРИЯ АБДРИМОВА

Тема номера Пандемия



Информированность как лекарство

Что люди должны знать о коронавирусе



Полина Успенская,
заместитель главного
врача ЧУЗ «Центральная
клиническая больница
«РЖД-Медицина»,
кандидат медицинских
наук:

– COVID-19 – инфекционное заболевание, вызванное последним из недавно открытых коронавирусов. До вспышки в декабре прошлого года инфекции в китайском городе Ухане именно об этом, новом, вирусе ничего не было известно. На первом этапе заболевания симптомы нового коронавируса можно легко спутать с проявлениями гриппа и простуды. К наиболее распространённым симптомам COVID-19 относятся повышение темпе-

ратуры тела, утомляемость и кашель. У ряда пациентов могут отмечаться различные мышечные боли, слабость, заложенность носа, насморк, фарингит, возможна диарея. Как правило, эти симптомы носят слабовыраженный характер. В отличие от обычной простуды или, скажем, бронхита при коронавирусе будет сухой, а не влажный кашель. Опасность коронавируса в том, что если симптомы гриппа проявляются через два-три дня после зараже-

ния, то коронавирусу требуется для этого до 14 дней. У некоторых инфицированных лиц не возникает каких-либо симптомов или плохого самочувствия. У большинства людей (около 80%) болезнь заканчивается выздоровлением, при этом специфических лечебных мероприятий не требуется. В одном из шести случаев COVID-19 возникает пневмония. Ни в коем случае не нужно заниматься самолечением. Подчеркну, заболевание COVID-19 имеет вирусную

природу, поэтому антибиотики не эффективны. Чтобы сохранить своё здоровье и не навредить окружающим, нужно соблюдать простые правила. Во-первых, регулярно обрабатывать руки спиртосодержащим средством или мыть их с мылом. Во-вторых, держаться на расстоянии не менее одного метра от окружающих, тем более больных. В-третьих, нужно вести здоровый образ жизни. Это повышает сопротивляемость организма к инфекции.



Кристина Иваненко,
кандидат психологических наук, доцент факультета психологии Института общественных наук РАНХиГС:
– Людей в сложившейся ситуации пандемии коронавируса можно разделить на две

Нужно соблюдать режим дня, иметь полноценный сон и физическую активность, потреблять продукты, богатые белками, витаминами и минеральными веществами. Среди средств профилактики особое место занимает ношение масок. Их стоит использовать при посещении мест массового скопления людей, поездках в общественном транспорте, на рабочих местах, если ваша трудовая деятельность связана с взаимодействием с большим количеством людей. В условиях объявленной пандемии работодатели должны по возможности переводить сотрудников на удалённую работу и вести разъяснительную работу с персоналом о новом вирусе. Это позволит уменьшить распространение нового заболевания.

категории: те, кто воспринял ситуацию серьёзно, и те, кто считают, что это, скорее, информационная эпидемия, чем настоящая пандемия. Те, кто относится к первой категории, это люди с повышенной тревожностью, внушаемостью. Для них никакие дополнительные стимулы, побуждающие соблюдать меры предосторожности, не нужны. Они и так будут постоянно мыть руки, изучать статистику новых случаев заражения и/или же вообще самоизолировались. Если вы относитесь к этой категории, я бы посоветовала постараться снизить свою тревожность, так как это может негативно сказаться на вашем психологическом состоянии. Необходимо попробовать отвлечься, переключить внимание на что-то другое: заняться домашними делами, до которых не дохо-

близких. Ведь прежде всего в группе риска люди пожилого возраста. А если есть хотя бы небольшой шанс, что ваше легкомысленное отношение к соблюдению правил может серьёзно повредить здоровью пожилых родственников, это уже повод задуматься и пересмотреть своё поведение. Возможно, эффективнее в такой ситуации будет довериться всеобщему контексту, а не тратить силы на сохранение привычного образа жизни всеми правдами и неправдами. Ведь так или иначе жизнь города (да и всего мира) останавливается, и мы это не можем изменить. Нужно попробовать использовать освободившееся время для саморазвития. В нашей жизни присутствует масса автоматизмов. Мы все привыкли к определённому режиму: работа, спортзал, ве-

Для психики человека изменение привычного режима – это очень хорошо, это делает нас более адаптивными, мобильными

дили руки, посмотреть любимые фильмы, почитать книги, наладить работу из дома. И не нужно мониторить эпидемиологическую ситуацию каждые 15 минут! Вторая категория людей – те, кто считает эпидемию скорее информационной и не верит в необходимость соблюдения правил. Чтобы мотивировать эту категорию граждан соблюдать меры предосторожности, хочется, во-первых, напомнить, что в сложившейся ситуации необходимо думать не столько о себе, сколько о

чер в любимом кафе, кино. Ситуация, которая складывается сейчас, ломает эти традиции: мы вынуждены изменить многим своим привычкам. Из-за этого повышается осознанность людей, они возвращаются в состояние «жить здесь и сейчас», больше задумываются над тем, что делают. Для психики человека изменение привычного режима – необходимая встряска, это делает нас более адаптивными, мобильными. В этом, на мой взгляд, положительный момент в сложившейся ситуации. **ПУЛЬС**

Сотрудничество



Окно в мир

РУТ (МИИТ) развивает направления международного сотрудничества

Владимир Тимонин,
ПРОРЕКТОР РОССИЙСКОГО
УНИВЕРСИТЕТА ТРАНСПОРТА
(МИИТ)



ПАВЕЛ КАСИНИН/ИД «ГУДОК»

Развитие международного сотрудничества – важное направление работы Российского университета транспорта (МИИТ). На сегодняшний день вуз сотрудничает почти с 200 иностранными компаниями и учебными заведениями. О том, для чего университет налаживает контакты с коллегами из других стран, а также об особенностях делового международного взаимодействия «Пульту управления» рассказал проректор РУТ (МИИТ) Владимир Тимонин.

– Владимир Сергеевич, расскажите о зарубежных партнёрах университета. По каким направлениям ведётся взаимодействие?

– Российский университет транспорта (МИИТ) является одним из лидеров в реализации государственной доктрины в области подготовки национальных кадров. Мы осуществляем многоплановое научно-техническое сотрудничество с зарубежными вузами, организациями и фирмами-партнёрами из 53 стран мира.

У университета заключено 195 соглашений о сотрудничестве с 145 зарубежными вузами и 27 иностранными компаниями.

Основное отличие нашего университета от классических университетов заключается в том, что РУТ (МИИТ) готовит специалистов под конкретные инфраструктурные проекты в различных странах с участием российских компаний. На сегодняшний день российские транспортные компании запустили (или разрабатывают) совместные проекты с Сербией, Кубой, Индонезией, Афганистаном, Вьетнамом, Замбией, Гвинеей, ЮАР, а также со странами СНГ. РУТ (МИИТ) в перспективе ожидает студентов из этих стран.

В 2012 году был подписан Меморандум о взаимопонимании по строительству железной дороги в

провинции Восточный Калимантан (Индонезия) между компанией Kalimantan Rail Pte. Ltd. (дочерняя компания ОАО «РЖД») и правительством провинции Восточный Калимантан Республики Индонезия. В настоящее время в рамках реализации подписанного меморандума в РУТ (МИИТ) обучаются 53 индонезийских студента.

В связи с подписанием контрактного соглашения между ООО «РЖД Интернешнл» и Союзом железных дорог «Железные дороги Кубы» по восстановлению и модернизации железнодорожной инфраструктуры Республики Куба (подписано 21 сентября 2017 года. – *Ред.*) специалисты РУТ (МИИТ) активно включились в подготовку кубинских кадров и научное сопровождение проекта. Планируется, что за время осуществления контракта в на-

звании для иностранцев, образовательные туристические маршруты и летние программы обучения.

– Проявляют ли интерес иностранные абитуриенты к обучению в РУТ (МИИТ)?

– Безусловно. Участие российских компаний (в первую очередь ОАО «РЖД») в инфраструктурных проектах за рубежом порождает спрос на кадровое и научное сопровождение таких проектов. Этим и обусловлена география стран, из которых иностранные граждане приезжают к нам на обучение. Вуз ведёт подготовку иностранных студентов с 1946 года, и за этот период было подготовлено более 6 тыс. студентов из 101 страны мира.

– Сколько зарубежных студентов сейчас обучается в университете? На каком языке ведётся их подготовка?

РУТ (МИИТ) готовит специалистов под конкретные инфраструктурные проекты в различных странах с участием российских компаний

шем университете пройдут обучение 334 кубинских специалиста.

– РУТ (МИИТ) участвует в федеральном проекте «Экспорт образования» нацпроекта «Образование». По каким направлениям?

– В августе 2017 года РУТ (МИИТ) стал членом консорциума образовательных организаций высшего образования – экспортёров российского образования в рамках реализации приоритетного проекта Правительства РФ «Развитие экспортного потенциала российской системы образования». В состав консорциума вошли 40 ведущих вузов страны. Они разрабатывают новые формы совместных образовательных программ и программ на английском языке, онлайн-обра-

– Набор иностранных студентов в приёмную кампанию 2019 года у нас увеличился примерно на 30%, и на сегодняшний день в университете обучаются 1609 иностранных граждан из 37 стран (в частности, Алжира, Афганистана, Вьетнама, Гвинеи, Германии, Греции, Доминиканской Республики, Индонезии, Ирана, Китая, Кубы, Лаоса, Монголии, Мьянмы, Нигерии, Сирии). Особенно активно к нам поступают ребята из стран ближнего зарубежья – Азербайджана, Армении, Белоруссии, Казахстана, Киргизии, Литвы, Латвии, Молдавии, Таджикистана, Узбекистана, Украины. Большинство студентов проходят обучение на русском языке. В случаях, когда его нужно подтя-

Сотрудничество



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИДГ «УДОК»

Мы намерены расширить направления и географию международного сотрудничества, а также увеличить количество грантовых программ для студентов и преподавателей

нать, для ребят организуются дополнительные занятия в университетском Центре изучения русского языка как иностранного (ЦИРКИ).

Реализуются и образовательные программы на английском языке: «Управление в технических системах» (профиль «Управление и информатика в технических системах»), «Менеджмент» (профиль «Международный маркетинг и управление корпорациями»).

– Есть ли в университете программы академической мобильности для учащихся и преподавателей?

– Мы реализуем ряд таких программ в форме обменно-ознакомительных практик, в рамках которых ежегодно происходят обмены студентами и преподавателями с университетами-партнёрами. В рамках программы Европейского союза Erasmus+ организована академическая мобильность преподавателей и студентов нашего университета. Последние также могут рассчитывать на стипендиальную поддержку. Педагоги выезжают с лекциями за границу, участвуют в международных неделях и конференциях.

Ещё одна форма международных студенческих обменов – включённое обучение, когда студенты учатся в зарубежном вузе-партнёре в течение одного или двух семестров и по итогам получают сертификат.

С зарубежными вузами-партнёрами мы реализуем программы двух дипломов по разным уровням образования. Пройдя обучение по одной из таких программ, студенты получают сразу два диплома – РУТ (МИИТ) и иностранного университета.

Студенты РУТ (МИИТ) являются активными участниками летних школ наших зарубежных партнёров. Также ребята могут претендовать на получение международных грантов – стипендии Европейской комиссии Erasmus+, стипендии китайского правительства, стипендии китайской корпорации «Евразия».

Для повышения международной академической мобильности молодых учёных, преподавателей и студентов подписана Совместная стипендиальная программа DAAD (германская служба академических обменов. – *Ред.*) и Ассоциации высших учебных заведений транспорта. Программа носит имя русского инженера и учёного в области транспорта, первого министра путей сообщения Павла Петровича Мельникова.

– С кем сотрудничает университет в научно-исследовательской сфере?

– Мы сотрудничаем со многими зарубежными компаниями и учебными заведениями. Так, например, РУТ (МИИТ) участвует в реализации программы сотрудничества ОАО «РЖД» и французских железных дорог (SNCF). Также мы занимаемся научным сопровождением инфраструктурных проектов ООО «РЖД Интернешнл». Активная научная работа ведётся с Пекинским объединённым университетом, Мадридским политехническим университетом и Тегеранским университетом.

– В прошлом году РУТ (МИИТ) попал в несколько международных образовательных рейтингов (в част-

ности, московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета», рейтинг университетов стран БРИКС, составленный аналитической компанией Quacquarelli Symonds). Насколько это важно для университета и что этому способствовало?

– Действительно, в московском международном рейтинге вузов «Три миссии университета» (эксперты оценивали три показателя – образование, науку и взаимодействие с обществом) мы оказались в интервальной группе 1001–1100 мирового рейтинга и в группе 48–58 среди российских вузов. В рейтинге университетов стран БРИКС аналитической компании QS РУТ (МИИТ) попал в группу 301–350.

СПРАВКА

Взаимодействие без границ

Международное сотрудничество развивают все отраслевые университеты. Так, в Петербургском госуниверситете путей сообщения (ПГУПС) функционирует Управление международных связей, которое курирует академическую мобильность студентов, а также помогает в адаптации иностранным учащимся. Университет имеет свыше 100 академических зарубежных партнёров (в их числе Венский университет прикладных наук, Азербайджанский университет архитектуры и строительства, Восточно-Китайский транспортный университет, Мадридский политехнический университет, Рижский технический университет, Норвежский исследовательский институт, Государственный университет Черногории). Также ПГУПС сотрудничает с 21 зарубежной компанией (в частности, с АО «Эстонская железная дорога», АО «Эстонские железные дороги», холдингом

«Болгарские государственные железные дороги», корпусом инженеров дорог, каналов и портов Испании). С 2012 года в Дальневосточном госуниверситете путей сообщения (ДВГУПС) работает Институт международного сотрудничества. «Интернационализация образования – одно из приоритетных направлений деятельности этого института. Это направление включает в себя, в частности, развитие программ академической мобильности, в которых принимают участие студенты, аспиранты, профессорско-преподавательский состав ДВГУПС и вузов зарубежных стран», – сообщили «Пульту управления» в пресс-службе ДВГУПС. На сегодняшний день университет взаимодействует с рядом стран Европы и Азии (в частности, КНР, Кореи, КНДР, Вьетнама и Японией). Сибирский госуниверситет путей сообщения (СГУПС) сотрудничает с АО «Улан-Баторская железная

дорога» и Монгольским госуниверситетом науки и технологии, Восточно-Китайским транспортным университетом, Тяньзиньским университетом науки и техники, Даляньским транспортным университетом, Корейским научно-исследовательским институтом железнодорожного транспорта, Корейским национальным университетом транспорта, Европейским университетом (Швейцария). В Ростовском госуниверситете путей сообщения (РГУПС) на регулярной основе проводятся международные научные конференции. Сотрудники университета посещают зарубежные научные транспортные центры. Так, они уже побывали в Португалии, Хорватии, Польше, Шотландии и на Мальте. В ходе таких поездок подписываются протоколы о намерениях, включающие вопросы сотрудничества в области науки, обмена преподавателями и студентами.

ства, а также увеличить количество грантовых программ для студентов и преподавателей. Стоит задача поиска новых форм привлечения иностранных абитуриентов на различные формы обучения (планируем устроить выставки, рекламные кампании, а также пообщаться на эту тему с выпускниками-иностранцами).

Важно совершенствовать университетскую среду, создавая ещё более комфортные условия для обучения иностранных студентов.

Наконец, РУТ (МИИТ) планирует принимать активное участие в межправительственных комиссиях по транспорту.

ПУЛЬТ

Юлия Антич



Эффект магистрали

ВСМ дадут импульс развитию экономики

Долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» до 2025 года предусмотрено развитие скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения в стране. Первая высокоскоростная магистраль (ВСМ) в России должна соединить два крупнейших города – Москву и Санкт-Петербург. Проектирование ВСМ начнётся уже в этом году. Развитие железнодорожного сообщения на высоких скоростях должно подтолкнуть рост экономики, развитие регионов, создание новых рабочих мест.

Напомним, в апреле 2019 года президент России Владимир Путин поддержал идею проектирования ВСМ Москва – Санкт-Петербург (см. справку).

Реализация проекта ВСМ Москва – Казань пока отложена, сообщил 7 марта журналистам заместитель председателя Правительства РФ Марат Хуснуллин. По его словам, вопрос строительства магистрали на сегодняшний момент имеет «большую финансовую ёмкость».

О том, что ОАО «РЖД» планирует в ближайшее время заключить договор на проектирование высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург, сообщил генеральный директор – председатель правления компании Олег Белозёров в рамках Дня российских железных дорог в Совете Федерации 12 февраля текущего года. «Мы планируем, что 2,5 года у нас уйдёт на проектирование. И уже в 2026–2027 годах появится высокоскоростная магистраль Москва – Санкт-Петербург», – сказал он.

Экономические расчёты
Холдингом проделана большая предпроектная работа. Так, в 2019 году были проведены сравнительный анализ параметров проектирования и принятых проектных решений обоснования инвестиций в строительство ВСМ, рекогносцировка трассы

будущей магистрали. Разработаны обоснования для формирования технических требований, конструктивных решений и предложений по мостовым сооружениям (ИССО) для будущей ВСМ.

Также выполнен пересчёт сметной стоимости обоснования инвестиций в строительство ВСМ в текущий и прогнозный уровень цен.

«При этом многие решения, которые использовались в проекте ВСМ Москва – Казань, будут использоваться для строительства ВСМ Москва – Петербург», – подчёркивает главный инженер, заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Сергей Кобзев.

Добавим, что в августе прошлого года в рамках форума «ПРО//Движение. Экспо» в Щербинке ОАО «РЖД» и «Немецкая инициатива по развитию высокоскоростных железнодорожных

расположенными на территории РФ, в том числе в сфере строительства подвижного состава и производства необходимых для него компонентов.

Отметим, что предварительная оценка стоимости строительства высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург составляет 1,5 трлн руб.

Планируется, что проект ВСМ будет реализован на основе механизмов государственно-частного партнёрства.

Предполагается, что высокоскоростная трасса Москва – Санкт-Петербург длиной 659 км будет обслуживать объём пассажирского движения в размере 42 пар поездов. На входе в Москву и Санкт-Петербург движение сохранится на постоянном токе 3 кВ, а непосредственно высокоскоростная часть будет электрифицирована на переменном токе 2x25 кВ.

Предполагается, что проект ВСМ будет реализован на основе механизмов государственно-частного партнёрства

магистралей в России» подписали меморандум о сотрудничестве при проектировании, финансировании и реализации магистрали Москва – Санкт-Петербург.

Подписи под документом поставили глава холдинга Олег Белозёров и главный исполнительный директор «Сименс Мобильность» ГмБХ Сабрина Суссон.

Согласно подписанному документу, стороны выразили согласие развивать всестороннее сотрудничество в области проектирования и консультирования, производства и поставки оборудования, инвестирования и финансирования при реализации ВСМ Москва – Санкт-Петербург.

Соглашение предполагает локализацию технологий и поставку оборудования совместными предприятиями,

На магистрали расположится 13 станций, 37 больших и 105 средних мостов, 18 эстакад, 96 ж/д путепроводов.

«Выбор направления Москва – Санкт-Петербург в качестве первого проекта строительства высокоскоростной железнодорожной магистрали в России очевиден: он соединит две крупнейшие в стране агломерации. Поэтому логика очень простая: две крупные агломерации соединяем между собой высокоскоростной железнодорожной сетью. Высвобождается действующая железнодорожная сеть, по ней пойдут грузы из Питера до Москвы», – говорил ранее министр финансов РФ Антон Силуанов.

По экспертным оценкам Института проблем естественных монополий (ИПЕМ), высвобождающиеся пропускные способности обычных железнодо-



АРХИВ/ИД «РУДОК»

рожных линий – это не только экономия инвестиционных ресурсов, но и потенциальные дополнительные доходы от перевозки грузов. Этот эффект может составить до 1,5 трлн руб. Кроме того, рассматривается возможность привлечения на ВСМ контейнерных перевозок в размере до двух миллионов тонн. Это тоже даст дополнительный доход свыше 100 млрд руб.

Запуск ВСМ Москва – Санкт-Петербург облегчит и выход грузов по Транссибирской магистрали с Урала в направлении Северо-Запада РФ, отмечали ранее в РЖД. Отметим, что Минфин предложил ввести налоговые льготы для строителей и эксплуатантов высокоскоростных железнодорожных магистралей (ВСМ), законопроект уже подготовлен и сейчас находится на согласовании в Правительстве РФ.

Минфин предлагает освободить от НДС до 2060 года аренду инфраструктуры ВСМ, а также её использование для перевозки пассажиров и багажа. На тот же срок предлагается освободить от налога на имущество новую недвижимость и инфраструктуру магистралей.

«Поправки в Налоговый кодекс нужны, чтобы предотвратить сильный рост налоговой нагрузки на

строителей таких дорог. Принятие поправок также будет способствовать развитию регионов, созданию новых рабочих мест и повышению налогового потенциала регионов», – говорится в пояснительной записке к документу.

Пассажиры скажут да

После ввода в эксплуатацию ВСМ из Москвы до Санкт-Петербурга (и обратно) можно будет добраться за два часа, а до Твери – всего за один. Сейчас обычный скорый поезд проходит этот путь в среднем за 9 часов, а «Сапсаны» за 3,5 часа. Даже самолёт, если учесть время трансфера в аэропорт, прохождения регистрации и досмотра в аэропорту, доставит пассажира из столицы в столицу за 4 часа.

Отметим, что сейчас между Москвой и Санкт-Петербургом каждые сутки курсирует более 30 пар поездов, из которых 15 – скоростные «Сапсаны».

При этом в РЖД фиксировался постоянный рост спроса на скоростные поезда. Так, услугами поездов «Сапсан» в 2019 году воспользовались почти 5,7 млн пассажиров, что на 4% больше, чем годом ранее. Всего с начала эксплуатации поездов «Сапсан» (17 декабря 2009 года) ими перевезено

более 40 млн пассажиров – сертификат юбилейному пассажиру был вручен 3 марта этого года. В настоящий момент на долю «Сапсанов» приходится более половины пассажиропотока на линии Санкт-Петербург – Москва. Заполняемость приближается к 100%. По понятным причинам в разгар пандемии активность снизилась, но это не будет продолжаться вечно.

С запуском ВСМ пассажиропоток между двумя городами может вырасти втрое – с 11 млн до 33 млн человек в год, считает вице-президент Центра экономики инфраструктуры Павел Чистяков. «Это одно из самых загруженных направлений на сегодняшний момент. Людям будет удобно пользоваться ВСМ, – продолжает он. – Да, есть те, кому удобно, например, из аэропортов Шереметьево или Пулково улететь, потому что человек поблизости живёт или работает. Но основная масса людей всё же добирается в аэропорт из центра и районов Москвы или Санкт-Петербурга, поэтому высокоскоростные магистрали будут очень востребованы».

Средний тариф на проезд из Москвы в Санкт-Петербург или обратно составит около 3,5 тыс. руб., что сопостави-

мо с ценами на проезд в экономическом классе «Сапсана». Сравнительно невысокая стоимость билетов объясняется тем, что именно так достигается максимальный пассажиропоток, что важно для финансовой модели проекта. При этом в моменты повышенного спроса стоимость билета будет увеличиваться.

Магистраль развития

По мнению Павла Чистякова, запуск ВСМ даст толчок социально-экономическому развитию страны, повышению привлекательности её инвестиционного климата. Так, благодаря этому произойдёт объединение столиц и региональных центров в единый агломерат, повысится мобильность населения, будут создаваться новые рабочие места. Высокоскоростной транспорт подстегнёт развитие целого ряда других индустрий (торговля, туризм).

По данным экспертов Института проблем естественных монополий, эксплуатация ВСМ приведёт к росту не только ВРП (валового регионального продукта) связанных линий регионов, но и ВВП России в целом.

«При этом проектирование должно учитывать обязательное использова-

ние отечественных разработок, появившихся в период проектирования линии ВСМ Москва – Нижний Новгород – Казань. На пилотном проекте ВСМ Москва – Санкт-Петербург можно отработать технологии, адаптировать их к климатическим особенностям России. А далее продолжать линии на восток и юг страны, сжимая расстояния и повышая качество жизни россиян», – считают в ИПЕМ.

Как сказано в ДПР компании, приоритетными для реализации являются линии, обеспечивающие агломерационные социально-экономические эффекты, улучшающие транспортную доступность крупнейших макрорегионов России. Это Москва – Санкт-Петербург; Москва – Ростов-на-Дону – Краснодар – Адлер (с продлением

маршрута до Республики Крым); Москва – Орёл – Курск – Белгород; Москва – Тула – Воронеж; Новосибирск – Барнаул; Москва – Ярославль.

«При реализации проектов скоростного и высокоскоростного сообщения пассажиры получат оптимальное соотношение скорости, комфорта и стоимости проезда, а грузоотправители и грузополучатели – высокую скорость и надёжность доставки», – сказано в документе.

В ДПР предусмотрено и создание линейки российского подвижного состава грузовых и пассажирских модификаций для скоростей движения от 200 до 400 км/ч (в том числе с изменяемой шириной колеи и применением автономных источников питания).

Павел Чистяков

Виталий Маслюк

Эксплуатация ВСМ добавит дополнительный рост не только валового регионального продукта связанных линий субъектов, но и ВВП России в целом

СПРАВКА

Линия Москва – Санкт-Петербург неоднократно становилась полигоном для тестирования новых железнодорожных технологий. Так, именно здесь в 1851 году была запущена первая в России полноценная железнодорожная магистраль общего пользования. Кроме того, на этом участке решением императора Николая I была использована широкая колея (на тот момент – 1524 мм). Идеи строительства в СССР специализированных высокоскоростных железнодорожных линий стали высказываться в конце 1960-х годов. С 1984 года на линии курсировал ско-

ростной электропоезд ЭР200 отечественной разработки. В 1991 году президент РСФСР Борис Ельцин издал указ № 120 «О создании высокоскоростной пассажирской железнодорожной магистрали Санкт-Петербург – Москва». Согласно проекту, разработанному институтом Ленгипротранс в 1992 году, длина дороги должна была составить 659,1 км, ширина колеи – 1520 мм. Маршрутная скорость – 220–260 км/ч с максимальной эксплуатационной скоростью 300 км/ч, а расчётной – 350 км/ч. ВСМ должна была пройти примерно в 30 км от глав-

ного хода Октябрьской железной дороги. На линии предполагалось построить две участковые станции с ремонтной базой (Новая Тверь, Мельниково) и 8 промежуточных станций (Обухово-2, Жаровская, Крестцы, Валдай-Скоростная, Граничная, Садва, Логовежь, Высоковск). Примерный график предполагал отправку экспрессов с конечных пунктов утром (с 6 до 9 часов) и вечером (с 18 до 21 часа), а в период с 9 до 18 часов – через 1–2 часа. Время в пути без остановок должно было составлять 2,5 часа. Ночное время предполагалось использовать для

ремонтных и хозяйственных работ. Однако проекту не было суждено состояться – в 1998 году президент России Борис Ельцин отменил собственный указ. В 2004 году Минтранс РФ выступил с инициативой возобновления проекта строительства отдельной высокоскоростной магистрали между двумя городами. В апреле 2019 года Владимир Путин поддержал предложение врио губернатора Санкт-Петербурга Александра Беглова и гендиректора ОАО «РЖД» Олега Белозёрова о проектировании ВСМ Москва – Санкт-Петербург.



Набирая скорость

Международный опыт строительства ВСМ

Высокоскоростной железнодорожный транспорт является одним из величайших достижений современности. Высокоскоростными, как правило, называют поезда, которые развивают скорость более 200 км/ч. Этот порог появился в октябре 1903 года, когда скорость экспериментального электровагона Siemens & Halske (Германия) достигла отметки 203 км/ч, а всего через несколько недель подвижной состав АЕГ (Германия) продемонстрировал скорость 210,2 км/ч.

Однако сейчас предпочтение отдаётся поездам, которые могут разогнаться до 250 км/ч или более.

ВСМ существует более чем в 20 странах, включая Францию, Германию,

Бельгию, Испанию, Италию, Финляндию, Японию и Китай. Общая протяжённость высокоскоростных магистралей (ВСМ) составляет около 52 тыс. км, при этом 70% из них расположено в Китае.

Сделано в Японии

Первая ВСМ Токайдо-Синкансэн протяжённостью 515,4 км появилась в середине XX века в Японии. Название «синкансэн» переводится с японского как «новая магистраль». Также поезда Синкансэн называют «поезд-пуля». Маршрут сразу стал популярным среди жителей, и затраты на строительство окупились всего за семь лет. Сеть ВСМ в Японии составляет чуть более 3 тыс. км.

Электропоезда серии Синкансэн начали эксплуатировать на электрифицированной линии Токайдо-Синкансэн в 1964 году. Колёсные пары всех ваго-

нов работали на тяговых двигателях мощностью 185 кВт, что обеспечивало их максимальную скорость 210 км/ч (в 1986 она увеличена до 220 км/ч). Эта линия построена с колеёй 1435 мм, более широкой, чем на остальной части сети (1067 мм). Таким образом, она не может быть использована для грузовых перевозок и пропуска других поездов. Самые первые поезда включали в себя 12, реже 16 вагонов, через некоторое время появились четырёх- и шести-вагонные версии.

В 1982 году в эксплуатацию ввели следующую серию электропоездов под номером 200, которые позже были модернизированы и могли достигать скорости от 240 до 275 км/ч. За все годы существования ВСМ в Японии разработано около 20 серий поездов, которые отличаются дизайном, количеством вагонов, а также конструктивными и техническими особенностями. К при-

меру, составы серии 400 имеют более узкий кузов, так как линия, по которой они курсировали, модернизирована из стандартной железнодорожной линии, а серия 500 впервые достигла максимальной скорости 300 км/ч. Поезда E1 и E4 имеют два этажа.

В мае 2019 года East Japan Railway Company представила новый высокоскоростной состав Alfa-X, который способен развить рекордную в стране скорость 360 км/ч. В середине декабря в ходе испытаний он разогнался до 400 км/ч. Особенностью состава является 22-метровый нос, снижающий воздушное сопротивление, которое усиливается при заходе на высокой скорости в тоннель. Также поезд обладает воздушными тормозами и специальными магнитными пластинами в системе торможения.

Помимо высокоскоростных поездов в Японии с 1970-х годов разрабатывают экспериментальные составы на магнитной подушке (маглев). С помощью этой технологии поезда движутся силами электромагнитного поля, не касаясь в процессе движения поверхности рельсового полотна. Эта особенность позволяет исключить трение и, как следствие, повышает скорость движения.

Всего в Японии создано около 10 различных видов маглевок. Один из образцов серии Lo в ходе испытаний в 2015 году установил абсолютный рекорд скорости (603 км/ч) не только для железнодорожного транспорта, но и для наземного пассажирского транспорта в целом. В текущем году планируется выпустить усовершенствованную версию Lo, которая сможет получать мощность от направляющего пути с помощью электромагнитной индукции.

Несмотря на то что японские поезда на магнитной подушке участвуют только в опытных испытаниях, в стране около шести лет назад начали строить линию для маглевок – Тюо-Синкансэн, – которая будет проходить от Токио до Нагои. Её открытие запланировано к 2025 году, а в 2045 году её собираются продлить до Осаки.



Китайский вариант

Сегодня Китай занимает первое место в мире по протяжённости ВСМ. Строительство магистралей идёт с большим опережением: правительство КНР планировало увеличить свою сеть к 2025 году до 38 тыс. км.

431 км/ч. Состав курсирует на одноимённой линии длиной 30 км на магнитном подвесе, которая соединяет станцию шанхайского метро «Луньян Лу» и международный аэропорт Пудун. Это расстояние состав преодолевает всего за 7 минут 20 секунд (в

В мае 2019 года East Japan Railway Company представила новый высокоскоростной состав Alfa-X, который способен развить рекордную в стране скорость 360 км/ч

Однако уже сейчас их протяжённость достигла 35 тыс. км (5 тыс. км построено в 2019 году), а в текущем году планируется построить ещё 2 тыс. км.

Одним из ключевых реализованных проектов в области высокоскоростного железнодорожного транспорта является шанхайский маглев. Это самый быстрый в мире поезд на магнитной подушке. Он развивает скорость до

зависимости от модели поезда время может увеличиться на 50 секунд).

Этот проект, который обошёлся Китаю более чем в 935 млн евро, введён в эксплуатацию в 2002 году, но даже сегодня ещё не приносит прибыли, а ежегодные убытки составляют около 87 млн евро. Но китайские компании не отказались от идеи создания поездов на магнитной подушке. Так, в про-

Инфраструктура



шлом году китайский производитель железнодорожного транспорта CRRC представил прототип маглева, который получил название CRRC Qingdao Sifang. Этот проект стал результатом четырёхлетней совместной работы CRRC с более чем 30 предприятиями, университетами и государственными исследовательскими институтами.

Проектная скорость Qingdao составляет 600 км/ч.

По словам конструктора Qingdao Чжана Чжицяна, поезд будет парить на расстоянии в толщину большого пальца от рельса, обеспечивая тихое и плавное движение на скорости, близкой к авиаперелётам. «Состав на магнитном подвесе характеризуется высокой скоростью, большим ускорением и отличной способностью преодоления наклонов. Благодаря этому он сможет найти применение в перевозках пассажиров как на дальнее, так и на малое и среднее расстояние», – подчеркнул он.

Для испытания этого поезда в октябре 2019 года началось строительство магнитной трассы от Ухани до Гуаньчжоу и прокладка 200 км экспериментального пути. Тестовый трек будет двигаться в вакуумной трубе над рельсами из высокотемпературного сверхпроводника. Испытания Qingdao планируется начать в текущем году.

Ещё один проект Китая – это ВСМ, которая свяжет два города-курорта на юго-западе страны. Линию протяжённостью 430 км планируется построить для поездов на магнитной подушке с максимальной скоростью не менее 350 км/ч. Она свяжет Куньмин (административный центр Юньнани) и Лицзян (город этой провинции). По словам заместителя руководителя провинциального комитета Юньнани по делам развития и реформ Чжоу Минсиня, проект обойдётся в 13,3 млрд евро. Однако точные сроки реализации проекта пока не разглашаются.

Европейское ускорение

Первой ВСМ в Европе построила Франция. Во второй половине XX века французские инженеры начали



ZUMA NEWS/ТАСС

создание высокоскоростных поездов TGV (Train à Grande Vitesse). В 1972 году создан первый прототип TGV 001 с газовым двигателем, которому удалось поставить мировой рекорд скорости (318 км/ч) среди поездов без электрической тяги. Однако из-за повышенного расхода топлива от этой идеи отказались. Полностью электрический прототип Zébulon построен в 1974 году, после чего началось серийное производство моделей TGV. Первая ВСМ (Ligne à Grande Vitesse, LGV) для их эксплуатации между Парижем и Лионом открылась в 1981 году.

Изначальная конструкционная скорость TGV первого поколения серии Sud-Est составляла 270 км/ч, хотя позже у части поездов этот показатель удалось поднять до 300 км/ч. Вслед за TGV Sud-Est начали производить различные виды поездов, в частности почтовые TGV La Poste, TGV Atlantique, TGV Réseau, TGV Duplex и Euroduplex, а также предназначенные для международных рейсов TGV TMST, TGV Thalys PBKA и TGV POS.

Стоит отметить, что в 2007 году TGV POS № 4402 установил мировой рекорд скорости для рельсовых поездов (574,8 км/ч). Для достижения этого результа-

та состав пришлось модернизировать: снабдить более мощными тяговыми электродвигателями в моторных вагонах, установить колёсные пары большего диаметра и закрыть промежутки между вагонами для лучшей обтекаемости.

Проектирование следующего поколения TGV (Avelia Horizon) началось в 2016 году. Его главными особенностями стали большая вместимость (до 740 пассажиров), повышенное качество бортовых услуг и связи, а также снижение энергопотребления на 20% за счёт внедрения рекуперативного торможения (электроэнергия, которая вырабатывается при торможении, возвращается назад в электрическую сеть). А после вывода из эксплуатации поезда смогут быть переработаны на 97%, что позволяет считать их самыми экологичными TGV в истории.

Сегодня протяжённость LGV составляет 2734 км. Некоторые соседние страны, в том числе Бельгия, Италия и Швейцария, построили свои линии LGV и подключили их к французской сети. В Германии и Нидерландах действует аналогичная и совместимая с LGV система Thalys, а в Великобритании – Eurostar.



DEPOSITPHOTOS/LEICOM-MEDIA

Одной из особенностей испанских железных дорог является ширина колеи. На основной сети используется иберийская колея (1668 мм), а на ВСМ – европейская (1435 мм)

Колею сменяют на ходу

Испания является первой европейской страной, которая построила не отдельный маршрут ВСМ, а целую сеть. Сегодня страна занимает второе место в мире по протяжённости ВСМ – 3330 км. При этом на стадии строительства находится ещё 1293 км высокоскоростных линий.

Первой ВСМ в Испании стала линия Мадрид – Севилья, она начала работу в 1994 году.

Разработка прототипа поезда для этой магистрали (AVE серии 102 или Talgo 350 совместного производства Talgo и Bombardier) началась ещё в 1993 году. В ходе тестовых испытаний поезд смог развить скорость 356,8 км/ч, но из-за технологических

ограничений двигателей этот показатель снизился до 330 км/ч. Однако этой скорости достаточно, чтобы преодолеть расстояние в 621 км между Мадридом и Барселоной примерно за 2 часа 30 минут.

Поезда AVE серии 102 начали курсировать в Испании в 2007 году. Но уже в 2011 году Саудовская Аравия заключила с Talgo контракт на поставку этого подвижного состава для обслуживания проектируемой на тот момент высокоскоростной железнодорожной магистрали Харамейн между Меккой и Мединой. Линия открылась только в октябре 2018 года. Учитывая климатические и географические особенности региона, предприятие увеличило количество посадочных

мест, повысило производительность системы кондиционирования воздуха и приняло дополнительные меры по защите составов от песка и пыли.

Одной из особенностей испанских железных дорог является ширина колеи. На основной сети используется иберийская колея (1668 мм), а на ВСМ – европейская (1435 мм). Это позволяет использовать подвижной состав, совместимый с большей частью Европы, но усложняет связь между основной и высокоскоростной железнодорожной сетью страны. Для того чтобы решить эту проблему, в Испании пришлось разработать вагоны и локомотивы, способные менять ширину колеи на ходу, пункты смены колеи оборудованы на узловых станциях ВСМ.

У испанских ВСМ есть одно неоспоримое преимущество перед китайскими: под высокоскоростные перевозки отданы старые центральные вокзалы крупных городов. Это позволяет пассажирам комфортно и быстро добираться до высокоскоростных вокзалов.

Опыт Китая и Европы показывает, что такие крупные проекты, как ВСМ, вносят весомый вклад в социальное и экономическое развитие стран, повышают уровень занятости и качество жизни населения. Это вид транспорта не только увеличивает мобильность жителей, но и привлекает бизнес и туристов в отдалённые уголки страны.

Однако ВСМ являются не только технологичными, но и крайне дорогостоящими. К примеру, Франция потратила на высокоскоростные проекты около 38 млрд евро, Испания – около 31 млрд, Италия – почти 32 млрд, Германия – 28,5 млрд. Общие затраты в Китае уже превысили 1,2 трлн евро.

Как показывает международный опыт, ВСМ выгодно строить там, где высока плотность населения. К примеру, в Великобритании ВСМ не развиты, поскольку в стране только один миллионный город – Лондон. А в США, где плотность населения значительно меньше, чем в Китае и Европе, целесообразнее летать на самолётах.

Ксения Ермакова

ПАВЕЛ МЕРИНОВ,
БИЗНЕС-ТРЕНЕР, КОНСУЛЬТАНТ
ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИЙ
И ВНЕДРЕНИЮ ИННОВАЦИЙ,
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ
«ИЗМЕНЕНИЯ И ИННОВАЦИИ»
В BUSINESS SPEECH



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Знать и уметь

Как сформировать у сотрудников системное мышление

С января 2020 года в ОАО «РЖД» перешли на новую модель корпоративных компетенций. В ней сохранились некоторые элементы предыдущей системы, например клиентоориентированность, а другие компетенции были пересмотрены или добавлены исходя из стратегических целей компании и глобальных вызовов. Обновлённая модель состоит из восьми компетенций. Инновативность, клиентоориентированность и ответственность за результат – то, на что должен ориентироваться специалист или руководитель. Организация рабочего процесса, командная работа и взаимовыручка, развитие и забота о сотрудниках – то, что нужно для достижения цели. Комплексное мышление и эффективная коммуникация – качества, которыми должен обладать сотрудник РЖД. Зачем бизнесу нужны модели корпоративных компетенций и какими практическими навыками должны обладать работники, чтобы им соответствовать, рассказал «Пульту управления» бизнес-тренер, консультант по разработке бизнес-стратегий и внедрению инноваций, руководитель направления «Изменения и инновации» в Business speech Павел Меринов.

– Зачем компании вводят модели корпоративных компетенций? В чём их практическая польза?

– Для этого есть как минимум три причины. Во-первых, руководству важно понимать, что сотрудники должны уметь и какими качествами обладать, чтобы отвечать на бизнес-вызовы, с которыми компания неизбежно будет встречаться. Корпоративные компетенции определяют, что является эффективным поведением в ответ на эти вызовы.

Вторая причина – создание единой системы координат внутри компании. Модель корпоративных компетенций устанавливает, каким

должен быть уровень тех или иных навыков или умений, что является базовым набором, а что признаком потенциала для дальнейшего роста. Из этого следует третья причина для внедрения такой модели. Она служит эффективным инструментом принятия кадровых решений, который позволяет объективно оценить, кого и по каким параметрам набирать, оценивать и развивать, какие навыки и кому нужно «прокачать», чтобы перейти на следующую ступень управленческой лестницы. Также можно оценить, чего не хватает тому или иному руководителю или сотруднику, чтобы быть эффективным в конкретной роли, и какие компетенции нужно усилить, чтобы быть готовым к вызовам на более высокой позиции или в другом функциональном направлении.

При этом нужно понимать, что условия среды могут меняться и модель компетенций должна адаптироваться к этим переменам. Она должна быть стабильна и открыта для изменений одновременно. Мы можем сбрасывать листья, но ствол нашего дерева должен оставаться. Это означает, что общий дух лидерства и эффективной работы должен быть неизменным, но конкретные индикаторы или конкретные компетенции в модели могут заменяться, дополняться, корректироваться.

Мы можем выделять в модели компетенций разные категории. В некоторых случаях организации выделяют так называемые домены компетенций – это крупные блоки, в которых по принципу подобия объединяются целые наборы компетенций. Например, может быть

Лидер должен создавать условия, атмосферу, системы, чтобы у сотрудника была соответствующая возможность

Хорошая модель компетенций – это перевод языка бизнеса на язык HR и обратно. Это связка между теми вызовами, которые уже сейчас есть у компании, теми вызовами, с которыми ей предстоит столкнуться, и тем, что требуется от сотрудников и лидеров для эффективного ответа на эти вызовы и для эффективной реализации бизнес-стратегии.

– Какой должна быть эффективная модель корпоративных компетенций?

– Правильная модель компетенций всегда связана с внешней средой. Компетенции должны соответствовать тому, в какой среде и в каких условиях находится компания, какие именно цели она преследует, куда она хочет прийти, каким именно способом.

разделение на следующие категории: бизнес-компетенции, межличностные компетенции, внутриличностные компетенции, лидерские компетенции. Также компетенции могут разделять для разных уровней в организационной иерархии: это могут быть компетенции для сотрудников, для лидеров команд, для операционных лидеров, для стратегических лидеров, для совета директоров, генеральных директоров и так далее. Таких категоризаций существует много, и каждая из них должна отвечать принципам целесообразности для данной конкретной компании.

По сути, модель компетенций – это навигационная система для принятия стратегических и кадровых решений, в том числе в меняющихся условиях.



– Как единые корпоративные компетенции можно применять по отношению к сотруднику и руководителю?

– Компетенции для сотрудников и руководителей отличаются по уровню требований и по содержанию. Это логично, поскольку сотрудник управляет только самим собой, а руководитель управляет другими сотрудниками и системами, которые позволяют этим сотрудникам работать эффективно для достижения компанией определенных целей. Именно поэтому компетенции очень

часто звучат похоже, но на самом деле те требования, которые в них заложены, сильно отличаются. Здесь мы уже переходим с уровня модели компетенций, доменов или кластеров на уровень так называемых ключевых действий.

По сути компетенция – это набор конкретных поведенческих индикаторов, по которым можно определить, демонстрирует человек то или иное умение, навык или нет, и если демонстрирует, то в какой степени. Компетенции для сотрудников и руководителей отличаются и по

смыслу их определений, и набором конкретных поведенческих индикаторов, которые помогают отделить требования к линейному сотруднику от требований к лидеру.

Например, когда мы говорим про компетенцию «инновативность», или «инновационность». Для сотрудника она означает создание новых решений с измеримой ценностью для существующих и потенциальных клиентов (внутренних и внешних), экспериментирование с новыми способами решения рабочих задач, поиск и реализация возможностей, которые превращаются в уникальные и отличающие компанию от конкурентов решения. Как будет звучать аналогичная формулировка компетенции для руководителя? Создание среды, культуры, которая вдохновляет людей генерировать новые решения с измеримой ценностью для существующих и потенциальных клиентов (внутренних и внешних), готовность к экспериментам для поиска новых путей решения рабочих задач и для использования возможностей, которые превращаются в уникальные и отличающие компанию от конкурентов решения.

Дух один и тот же, но различа в том, какую именно роль играет сотрудник или лидер. Лидер должен создавать условия, атмосферу, системы, чтобы у сотрудника была соответствующая возможность.

С компетенцией «клиентоориентированность» похожая история. Каждый раз, когда у нас есть акцент на создании систем, культивировании тех или иных практик, создании и развитии культуры, ориентированной на тот или иной приоритет, речь идет о компетенции для руководителя, потому что это и есть его задача. Каждый раз, когда у нас есть формулировки того же общего смысла, но связанные с конкретным воплощением, с конкретными действиями, с конкретными поведенческими элементами повседневной работы, тогда это компетенция для сотрудника.

– Можно придумать хорошую, нужную идею, но не реализовать её. Поэтому компании, в частности ОАО «РЖД», включают в модель такую компетенцию, как ответственность за результат. В чём здесь разграничение ролей руководителя и сотрудника?

– «Ответственность за результат» – очень интересная компетенция, потому что она во многом связана не столько с конкретными поведенческими навыками, сколько с личностными особенностями, а часто и с моральными установками, которые возникают у человека благодаря воспитанию в детстве. Тем не менее мы можем и её перевести на язык поведенческих индикаторов, поэтому это тоже может считаться компетенцией. Для сотрудника она может звучать примерно так: проактивно работает со сложными проблемами, делает смелый, но обоснованный выбор, предпринимает активные действия, когда сталкивается со сложными задачами или неопределёнными ситуациями, держит удар, инициирует активные действия, принимает личную ответственность за результат своих действий. Если же мы говорим о руководителе, то тогда это другой уровень компетенции. Руководитель создаёт условия, среду, определённые правила игры, которые позволяют сотруднику по максимуму реализовывать свои личностные характеристики, которыми он обладает и которые для него внутренне присущи. Он также должен отвечать за объединение людей в единое информационное поле, распределение обязанностей и ресурсов, организацию системы постоянного, регулярного измерения оценки результатов и прогресса.

– В ОАО «РЖД» с этого года внедрили две новые компетенции – «развитие команды» и «эффективная коммуникация». Что это означает на практике?

– «Командное взаимодействие» и «развитие команды» – те компетенции, которые часто путают друг с

другом, потому что они вроде бы про одно и то же. Но первая про то, как быть хорошим командным игроком и эффективно взаимодействовать с другими, а вторая – как работать с командой как с целостной единицей, цельной сущностью и предпринимать действия, чтобы развивать её.

В любом случае умение работать в команде и работать вместе с другими может звучать так: кооперироваться с другими, помогать другим, дополнять других в рабочей группе, чтобы та достигала своих целей. Выразаться это будет в конкретных поведенческих индикаторах. Например, вкладываться в достижение совместных целей, стимулировать

те тоже очень важна. Это сквозной навык, сравнительно похожий для разных уровней в организационной иерархии, хотя у руководителей, в отличие от сотрудников, появляется целая палитра специфических и сложных коммуникативных ситуаций, в которых им приходится эту компетенцию применять и проявлять. Смысл её заключается в том, чтобы ясно донести информацию и идеи до других людей в фокусированной и вовлекающей манере, что позволяет устанавливать и поддерживать внимание.

– Многие компании также требуют от своих сотрудников навыков комплексного мышления. Какие

«Развитие команды» как управленческая компетенция – это привлечение, развитие и удержание талантливых сотрудников

вовлечение других членов команды, их информирование – всё это предполагает командная работа.

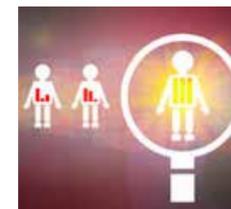
«Развитие команды» как управленческая компетенция будет уже немного о другом. Это прежде всего привлечение, развитие и удержание талантливых сотрудников, оценка их сильных сторон и ключевых зон для развития, предоставление возможностей для обучения, которые позволяют членам команды реализовывать свой потенциал. Здесь подразумевается и привлечение эффективных членов команды, диагностирование их способностей и потребностей в развитии, и стимулирование развития, и удержание, взращивание талантов. А для этого нужно понимать ценности и цели собственной работы, работы подразделения и работы компании в целом.

Компетенция «коммуникация» при всей своей, казалось бы, просто-

умения в данном случае требуются от работников?

– «Системное мышление» – это скорее даже не компетенция, а метакомпетенция или надкомпетенция. Здесь обычно устанавливают несколько требований. Во-первых, это способность к динамическому мышлению, то есть умение формулировать конкретную проблему в понятных измеряемых и наблюдаемых категориях. Во-вторых, причинно-следственное мышление, позволяющее идентифицировать причины событий, возможные последствия, как первичные, так и вторичные. В-третьих, так называемая высота мышления. По-настоящему высокий уровень развития метакомпетенции «системное мышление» заключается в способности переключаться между тем, чтобы увидеть лес за деревьями, и тем, чтобы увидеть отдельные деревья в этом лесу.

Беседовала Мария Абдримова



Мыслить по-новому

Почему важно развивать инновативность у сотрудников

Креативная идея работника, вовремя услышанная и поддержанная руководством, может принести компании многомиллионную прибыль. В этом на своём опыте убедились такие

гиганты, как Google и Sony, среди разработок их сотрудников – Google News, Gmail и Sony PlayStation. Перед ОАО «РЖД» сегодня стоит задача произвести цифровую трансформацию, и компания делает ставку не на отдельные инициативы, какими бы прорывными они ни были, а на умение управлять изменениями и создавать новую среду. Как развивать инновативность

у сотрудников и почему она принесёт эффект только в связке с другой компетенцией – клиентоориентированностью, вместе с экспертами разбирался «Пульт управления».

Модель корпоративных компетенций, в том числе отношение к инновациям, определяется местом компании на рынке, её программой развития и философией. «Есть кол-

лективы, которые придерживаются проверенных временем стандартов и с осторожностью относятся ко всему новому, а есть команды, для которых основной принцип работы состоит в постоянном обновлении продуктов и подходов к решению возникающих проблем», – замечает руководитель отдела по работе с персоналом QBF Светлана Белодед.

Для компаний, которые включают в свою бизнес-стратегию внедрение инновационных разработок, одной из ключевых компетенций, по мнению экспертов, является инновативность. «Это способ мышления, предполагающий открытость ко всему новому. Я имею в виду готовность внедрять новые продукты, подходы к общению с клиентами и ведению бизнеса в целом. В моей сфере данная компетенция очень важна, ведь в инвестиционной индустрии события, требующие корректировки рабочих процессов, происходят практически ежедневно», – уточняет Светлана Белодед.

Сотрудник и руководитель, у которого развита эта компетенция, обладает способностью видеть привычные явления под новым углом, обнаруживать скрытые возможности и неявные взаимосвязи. Инновативность также подразумевает готовность к рискам, умение воспринимать новое и быстро реагировать на изменения внешней среды. Без людей с такими навыками компании сложно внедрять у себя новые технологии.

Руководитель сегодня должен думать про новое, предлагать новые решения, инициировать новые проекты и мотивировать сотрудников по-новому смотреть на рабочие процессы, уверены в кадровом блоке ОАО «РЖД». В новой модели корпоративных компетенций компании инновативность пришла на смену компетенции под названием «формирование инновационной среды». «Раньше, когда мы говорили об инновативности, акцент был, по сути, на единичных действиях – насколько руководитель готов выдвигать инициативы сам и поддерживать инициативы других.

Сейчас, когда компания реализует ряд цифровых проектов, стало понятно, что важны не отдельные инициативы сами по себе, а умение управлять изменениями и подходить к вопросу комплексно – например, создавать условия для изменения процессов или менять поведение и отношение сотрудников к рабочим задачам», – отмечал ранее заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. По мнению экспертов, инновативность – это врождённое свойство личности, но это не значит, что эти навыки нельзя развить. По мнению международного эксперта в управленческом консалтинге Катерины Бражниковой, три кита успешного внедрения инновационного мышления в компании – комплексность, личная заинтересованность руководства и во-

экспериментов даёт сотрудникам возможность проявлять свои лучшие качества. «Подобная свобода активизирует в человеке «поисковую систему» – способности исследовать и осмысливать – и даёт ему понять, что оценивают его не только по результатам, но и по креативности и инициативности», – полагает он.

Однако разработка инноваций ради инноваций не очень интересна для компаний. По мнению экспертов, чтобы творчество сотрудников принесло реальную экономическую пользу, инновативность должна идти в связке с клиентоориентированностью. «В рамках данной компетенции поведение всех сотрудников – и бэк-офиса, и фронт-офиса – должно быть ориентировано на внешнего или внутреннего клиента», – отмечает

Чтобы творчество сотрудников принесло реальную экономическую пользу, инновативность должна идти в связке с клиентоориентированностью

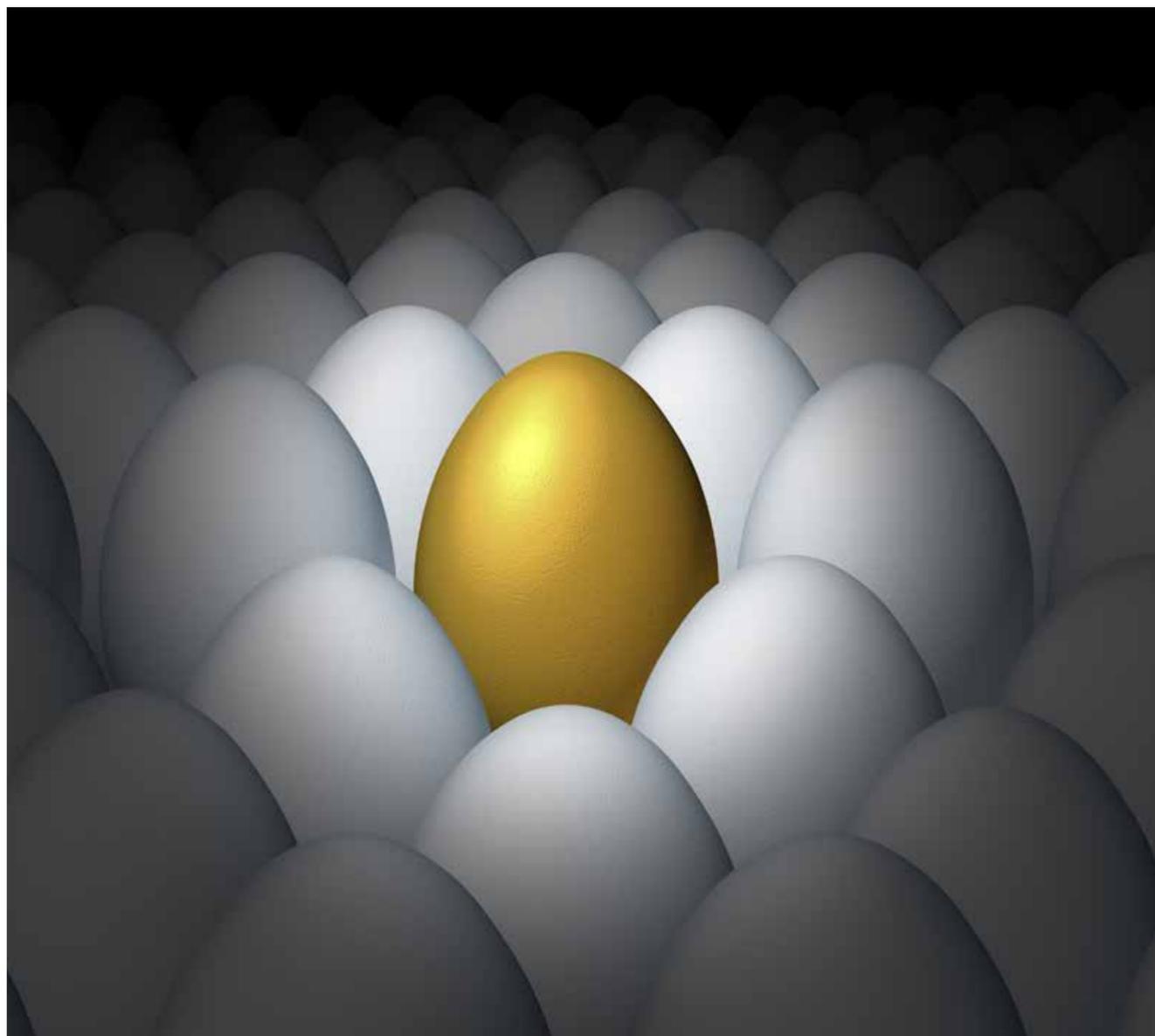
влечение максимального количества сотрудников, а также готовность к рискам и ошибкам.

Для развития творческого потенциала коллективов крупные западные компании – LinkedIn, Apple, Microsoft – в разное время практиковали предоставление работникам свободного времени на идею. Например, 80% отводилось на решение текущих задач, а 20% – на разработку новых продуктов. Среди российских компаний с идеями сотрудников активно работают, например, в «Северстали», где для этого создана специальная «Фабрика идей».

Согласно теории исследователя организационного поведения, профессора Лондонской школы бизнеса Дэна Кейбла, пространство для

профессор Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС Елена Яхонтова. – Компания ожидает от своих сотрудников и поощряет их за внимание к запросам клиента, предупредительность в удовлетворении его потребностей, поиск и применение в работе каждым сотрудником передовых методов решения задач. При этом компания не только требует соблюдения определённых стандартов поведения, но и создаёт благоприятные условия для их реализации в повседневной деятельности сотрудников. В первую очередь путём материального и нематериального стимулирования, а также других методов, включая личный пример руководителей».

МАРИЯ АБДРИМОВА



DEPOSITPHOTOS/LEON-MEDIA

Получить результат

Как организовать эффективную работу всего коллектива

Придумать хорошую идею мало – её ещё нужно реализовать, это золотое правило бизнеса. Компании часто включают в свои модели корпоративных компетенций ответственность за результат, потому что даже один неисполнительный сотрудник, по оценкам специалистов в области управления персоналом, может стать причиной финансовых потерь для организации. Однако путь к достижению цели не менее важен, чем результат: депрессия и тревожные расстройства на почве переутомления приводят к резкому снижению производительности труда у сотрудников. В условиях многозадачности работодателям нужно прививать сотрудникам культуру труда и навыки эффективной организации рабочего процесса.

Ориентир на цель

По мнению эксперта нацпроекта «Лидеры производительности» Юрия Петрова, работники делятся на две категории: тех, для кого важно получить в ходе своей деятельности конкретный результат, например, выполнить план производства, и тех, кому нравится процесс сам по себе. «И вторых намного больше», – уверяет эксперт.

Если сотрудник не нацелен на достижение конкретной цели, задача руководителя – направить его. «Нужно показать работникам, что от них ждут конкретно измеримых результатов. Если надо сдать дом, то рабочие должны понимать, в соответствии с какими стандартами отделки должны быть выполнены работы, в какие сроки работа принимается. Если мы говорим об инженерно-технических работниках, то это уже более высокий уровень развития компетенций – они не просто должны демонстрировать навыки контроля и принимать работу на должном уровне качества, но и задавать критерии, обучать молодых

специалистов, помогать им находить и исправлять ошибки», – говорит Юрий Петров.

Чем выше работник находится в иерархии компании, тем больше его ответственность за результат.

Работать на пике продуктивности

Чтобы проект был доведён до логического завершения, а идея реализована, необходимо правильно ставить задачи, планировать, давать обратную связь и подводить итоги. Поэтому в зоне ответственности руководителя находится и правильная организация рабочего процесса, хотя, как правило, эту способность выделяют в отдельную компетенцию.

Организация рабочего процесса – это умение оптимально выстроить

петенции, знания, умения и навыки – это звенья одной цепочки, без которых невозможно понять потенциал вашего сотрудника независимо от занимаемой должности», – говорит HR-консультант, коуч Елена Шаблей-Дудникова.

Как считает эксперт, критериями для оценки в данном случае может служить то, насколько чётко он умеет формулировать для сотрудников цель. В частности, руководитель, по её мнению, должен знать и применять на практике систему SMART. Этот термин образован из заглавных букв английских слов, обозначающих, какой должна быть настоящая цель: Specific (конкретность) – Measurable (измеримость) – Attainable (достижимость) – Relevant (релевантность)

Чтобы работать максимально эффективно, нужно освободить ум от всего, не связанного с выполняемой задачей, и полностью на ней сосредоточиться

свою деятельность и работу находящихся в подчинении сотрудников. К компонентам данной корпоративной компетенции можно отнести навыки планирования, постановки чётких и выполнимых задач, обеспечения безопасности.

Организация рабочего процесса как компетенция для руководителя проявляется через такие навыки, как делегирование и планирование. «Навык – это осознанное действие (деятельность), достигнутое путём повторения и доведённое до автоматизма. Между навыком и компетенцией стоят знания и умения. Когда мы говорим о модели компетенций, мы подразумеваем систему, которая будет способствовать оценке уровня владения навыком, необходимого для совершения деятельности. Ком-

– Time-bounded (определённость во времени).

Быть успешным в своей работе – значит быть хорошим организатором. По мнению экспертов компании Smart Business Solutions, существует четыре ступени развития компетенции по организации рабочего процесса. На начальной стадии сотрудник, получая задачу от руководителя, не уточняет суть поручения и требования, при этом он не способен самостоятельно расставить приоритеты в работе или делает это неверно. Характерными признаками этой стадии является регулярное нарушение сроков выполнения поставленных задач и низкое качество работы. Поднявшись на следующую ступень – стадию развития, сотрудник уже



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

способен разделить повседневные рабочие задачи по важности и срочности, но затрудняется оперативно расставить приоритеты с учётом новых, незапланированных задач, не всегда адекватно оценивает свои возможности. Только на следующем уровне он уже способен эффективно организовывать свой рабочий процесс: сразу уточняет требования, сроки выполнения поручения, точки контроля и имеющиеся ресурсы, оперативно корректирует свои планы с учётом новых задач и поручений, соблюдает сроки и доводит начатое до конца. Финальная ступень развития – стадия мастерства.

«Сотрудник ищет и применяет на практике новые методы и возможности, позволяющие улучшить организацию своей работы, повысить продуктивность и качество выполнения задач. Эффективно планирует и решает сложные, нетипичные задачи, учитывает возможные риски и способы их минимизации. Способствует повышению согласованности и эффективности действий между другими исполнителями, заранее учитывает в своих планах интересы

коллег и смежников», – отмечают в Smart Business Solutions.

Для сотрудников важно владеть этой компетенцией, чтобы оптимальным образом выстроить баланс рабочего времени и отдыха. К примеру, метод, придуманный итальянским студентом, позволяет долгое время работать на пике продуктивности: для этого нужно каждые 25 минут делать перерыв на 5 минут.

По мнению Дэвида Аллена, автора лучшей, по версии журнала Time, бизнес-книги десятилетия «Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса», наша продуктивность прямо пропорциональна способности расслабляться. Согласно его методике управления временем Getting Things Done, чтобы работать максимально эффективно, нужно освободить ум от всего, не связанного с выполняемой задачей, и полностью на ней сосредоточиться. При этом каждая задача, как утверждает Дэвид Аллен, должна быть небольшой, чтобы её можно было решить быстро.

«Всегда используйте так называемую корзину для сбора материала: место за пределами вашего разума,

куда вы можете поместить любую стороннюю информацию или идею, – рекомендует автор теории личной эффективности. – Вы должны тщательно рассмотреть все свои задачи и навести порядок, руководствуясь следующими правилами. Сразу вычеркивайте из списка не важные задачи. Если вы можете решить задачу очень быстро (за две минуты или менее), сделайте это немедленно. Важную информацию сохраните в надёжном месте. Если это встреча, проект или конкретная задача, перенесите её в соответствующий список. Регулярная «чистка корзины» – единственный способ обеспечить надёжную производительность и избежать стресса».

Организация рабочего времени, как правило, подразумевает развитый навык тайм-менеджмента. Эксперты рекомендуют начинать рабочий день с его планирования. Приходя на работу, сотрудник сначала должен распределить дела в зависимости от их важности и срочности, например с помощью матрицы Эйзенхауэра. Эта техника помогает быстро рассортировать список дел по четырём категориям; «важно/срочно», «важно/не срочно», «срочно/не важно» и «не срочно/не важно», а затем составить график их выполнения согласно приоритету. При этом, если нужно выполнить две важные задачи, начинать лучше с самой масштабной и сложной. Кроме того, сегодня важным навыком является умение управлять своим вниманием.

но», «важно/не срочно», «срочно/не важно» и «не срочно/не важно», а затем составить график их выполнения согласно приоритету. При этом, если нужно выполнить две важные задачи, начинать лучше с самой масштабной и сложной. Кроме того, сегодня важным навыком является умение управлять своим вниманием.

Выйти из офиса

Особенно важно умение правильно организовать свой рабочий процесс для сотрудников, которые работают дистанционно. Многие работодатели как в России, так и за рубежом выступают против такого режима, аргументируя это тем, что лучшие идеи рождаются в процессе личного общения. Марисса Мейер, возглавлявшая Yahoo в 2013 году, даже запретила сотрудникам использовать видеочаты в компании. «Некоторые из лучших решений и идей приходят из обсуждений в коридорах и кафетериях, из встреч с новыми людьми и из случайных возникших дискуссий в малых или больших группах», – отмечала она.

Однако учёные Стэнфордского университета доказали эффективность дистанционного труда. Совместно с крупнейшим китайским турагентством Strip они провели двухлетнее исследование, суть которого заключалась в том, что часть сотрудников перевели на «удалёнку». В итоге эффективность труда тех, кто работал из дома, выросла на 13%; они перестали опаздывать к началу рабочего дня и уходили пораньше, стали брать меньше выходных и больничных, а также на 50% реже увольняться. Прибыль компании оценили в \$2 тыс. на сотрудника в месяц.

Как показал опрос рекрутингового центра NN.ru, большинство офисных сотрудников в России (85%) хотят в будущем иметь возможность работать дистанционно, из них 23% предпочитают работу в режиме фриланса, остальные – удалённо, но в штате компании. Основным преимуществом работы в таком формате, по мнению

большинства опрошенных, является возможность самостоятельно распределять своё рабочее время. На втором месте по популярности – экономия времени и денег на дорогу до работы, на третьем и четвёртом – возможность работать из другого региона или даже из другой страны, а также возможность совмещать несколько работ. Не видят плюсов в удалённой работе только 2% респондентов.

В России уже появились компании, где сотрудники работают в так называемом гибридном формате. К примеру, «Вымпелком» в 2016 году запустил проект «BeeFREE» – сотрудники компании несколько дней в неделю могут работать вне офиса. По результатам внутренних опросов, 97% руководителей отметили, что вне стен офиса работники не менее эффективны, а их вовлечённость в процесс даже выше.

и может самостоятельно распределять нагрузку в течение дня. Или другая ситуация: мама осталась одна с тремя детьми, один из которых инвалид, необходимо постоянное её присутствие дома, но и обеспечивать семью надо, и выход здесь – дистанционная работа», – отмечает заместитель начальника Дирекции социальной сферы Приволжской железной дороги Ирина Луценко,

Пандемия коронавирусной инфекции, заставившая многих работодателей перевести сотрудников на «удалёнку», показала, что не все компании готовы работать в таком режиме, прежде всего из-за отсутствия нужных технологий и недостаточно развитых компетенций своих сотрудников.

«Необходимые коммуникативные компетенции, умение работать на

Эксперты рекомендуют начинать рабочий день с его планирования. Приходя на работу, сотрудник сначала должен распределить дела в зависимости от их важности и срочности

При этом компания-оператор только за прошлый год на 25% сократила затраты на аренду офисов.

В ОАО «РЖД» тестируют технологию дистанционной работы с 2018 года. Так, на Приволжской дороге с 2018 года реализуется проект по созданию удалённого рабочего места для женщин. «Жизненные ситуации, при которых у женщины есть необходимость перейти на удалённую работу, могут быть разными. К примеру, если работница уходит в декретный отпуск, но она готова и хочет работать, соответственно, мы предоставляем ей возможность трудиться дистанционно, получать прежнюю зарплату, но она при этом находится рядом с ребёнком, не тратит время на дорогу

результат, адаптивность к изменениям, стрессоустойчивость, инициативность и многие другие компетенции в период неконтролируемых изменений были слабо проявлены. Из-за этого возникли практически абсурдные ситуации с непониманием, как управлять работой персонала дистанционно. Получается, что способность применять профессиональный навык управления коллективом может быть реализована только на определённых квадратных метрах. Но стоит отметить и позитивный момент. Многие организации задумались об обучении своих сотрудников», – отметила Елена Шаблей-Дудникова.

МАРИЯ АБДРИМОВА



Командный дух

Производительность труда зависит от отношений в коллективе

В современном мире выигрывают компании, которые умеют быстро реагировать и меняться, использовать новые технологии и предлагать комплексные решения. Достичь этого в одиночку невозмож-

но, поэтому на рынке труда растёт спрос на руководителей с лидерскими качествами и развитыми навыками командообразования, способными повести за собой людей, развивать их и обеспечить их эффективную слаженную работу. Новая компетенция в обновлённой модели ОАО «РЖД» так и называется: «Развитие и забота о сотрудниках».

Сила коллективного разума
Время профессионалов-одиночек уходит в прошлое, с рынка труда их вытесняют сотрудники и руководители, понимающие правила командной игры. «В условиях постоянно повышающихся требований рынка и жёсткой конкуренции специалистам-одиночкам, даже очень талантливым, трудно достичь высоких результатов.

Именно поэтому способность быстро устанавливать контакт с коллегами является очень ценным навыком», – отмечает руководитель по управлению персоналом компании QBF Светлана Белодед.

С точки зрения психологии успешность командной работы объясняется тем, что сотрудники мотивируют и поддерживают друг друга. «Чувствуя поддержку коллег, людям психологически работать комфортнее, а значит, и результаты их будут выше, чем у одиночек», – поясняет доцент Департамента психологии факультета социальных наук Высшей школы экономики Елена Овчинникова.

Однако просто объединить людей в группу не значит сделать их командой. Для этого у них как минимум должны быть общие цели и взгляды. Ещё лучше, если сотрудники связаны не только формальными отношениями, но и эмоциями и совместными воспоминаниями. Это основная цель тимбилдинга и любых командообразующих мероприятий.

Организация становится тем сильнее и эффективнее, чем в большей степени её работа основана на принципах взаимного уважения и сотрудничества. За атмосферу в коллективе отвечает руководитель. От его поведения зависит эффективность всей команды. Он должен выступать в роли лидера: воодушевлять своим примером, вести за собой, выявлять таланты, помогать развиваться, тогда команда будет работать и выходить на новые уровни производительности.

«Команда – больше, чем просто сумма усилий отдельных людей. Это некий новый организм, который обладает новыми свойствами. Для его функционирования недостаточно обеспечить просто комфорт каждого из членов команды. Необходимо, чтобы каждый брал на себя ответственность, а не думал, что кто-то другой за него выполнит задачу. Задача лидера не допускать диффузии (размытия) ответственности и самому показывать положительный пример», – замечает кандидат психо-

логических наук, доцент факультета психологии Института общественных наук РАНХиГС Кристина Иваненко.

Второе необходимое условие командной работы – это доверие. Если его нет, коэффициент полезного действия снижается, падают показатели удовлетворённости работой, возникает рассогласование в действиях и психологический дискомфорт. Поэтому лидеру необходимо пропагандировать ценность прозрачности в общении как по рабочим, так и по личным вопросам, отмечает Кристина Иваненко.

«Третье правило – сбалансированность команды по ролям. Если команда укомплектована правильно, то роли

Эффективная коммуникация

Лидерам важно уметь передавать знания, помогать коллегам развивать необходимые для работы компетенции и адаптироваться в меняющихся условиях. Большое значение имеет коммуникация руководителя и его команды.

Как считает Александра Репина, скрам-мастер ГородРабот.ру, если раз в квартал собирать вместе все отделы и делиться информацией о темпе роста и развития, находить и обсуждать проблемные точки компании, намечать перспективы ближайшего развития, производительность работы заметно повышается. «Появляется ясность, на что обратить внимание, а что может подождать», – говорит она.

После того как лидер определит, какие позитивные и негативные стороны есть у каждого члена коллектива, он может эффективно распределять задачи

распределены органично: есть тот, кто принимает решения, – инструментальный лидер; тот, кто поддерживает командный дух, – эмоциональный лидер; кто оценивает решение критически – критик; кто предлагает новые опции – генератор идей; есть тот, кто всё систематизирует, – администратор», – рассказывает эксперт.

Распределение ролей – одна из основных задач руководителя. По словам Елены Овчинниковой, это можно сделать, например, при помощи различных групповых тренингов, где нужно решить общую задачу. «Только после того, как лидер определит, какие позитивные и негативные стороны есть у каждого члена коллектива, он может эффективно распределять задачи. Но я отмечу, что это двусторонняя работа, человек должен сам хотеть стать частью команды», – уточняет Елена Овчинникова.

Признание заслуг сотрудника даже в виде простой похвалы стимулирует выработку дофамина – гормона радости, который способствует запоминанию информации, активизирует интерес.

Исследование компании Deloitte показало, что в организациях, где на систематической основе поддерживают и поощряют сотрудников, на треть снижается текучесть кадров и повышается вовлечённость сотрудников. Напротив, демонстрация превосходства, использование методов устрашения со стороны руководителя могут отрицательно сказаться на эффективности работы компании, поскольку снижают продуктивность коллективных усилий, направленных на достижение успеха, считает профессор Московской школы управления «Сколково» Пьер Касс.

Мария Абдимова
Виктория Гаджиева



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Научный союз

Учёные отраслевых вузов готовы стать наставниками сетевого конкурса «Новое звено»

Оксана Покровская,
профессор кафедры «Железнодорожные
станции и узлы», начальник Центра
информационно-аналитического
сопровождения научной работы
Петербургского государственного
университета путей
сообщения (ПГУПС)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Конкурс «Новое звено» – один из самых масштабных молодёжных проектов ОАО «РЖД». Это уникальный формат выстраивания траектории успеха молодого человека – студента, преподавателя, сотрудника компании. Отраслевое образовательное сообщество благодарно организаторам проекта за предоставленную молодёжи возможность воплотить свои идеи в жизнь, показать себя, свои знания и способности.

В этом году заявки на участие в проекте принимаются до 27 марта включительно.

В конкурсе могут принять участие молодые железнодорожники, студенты, аспиранты и преподаватели отраслевых вузов в возрасте до 35 лет. Они должны создать команды из двух-трёх человек, чтобы подготовить инновационные проекты. Проекты необходимо зарегистрировать в информационной системе «4И» – Информационном инкубаторе инновационных идей. После этого их оценят дорожные экспертные группы, затем центральная экспертная группа в Москве. Финал конкурса и награждение победителей состоятся в сентябре на XIII Слёте молодёжи ОАО «РЖД».

Несколько раз испытав свои силы в «Новом звене» (участвую в конкурсе с 2017 года), я подумала, почему бы не совершенствовать процесс подготовки проектов на начальном этапе.

Дело в том, что пока для участников не предусмотрена возможность консультирования с наставниками конкурса на этапе подачи заявок (поработать с ними можно только на очном этапе). В результате не все конкурсанты в полной мере понимают специфику конкурса и вынуждены самостоятельно оценивать актуальность выбранной темы. Чаще всего трудности возникают у студентов и аспирантов отраслевых вузов, которые пока не настолько погружены в специфику работы железнодорожной отрасли, чтобы определить,

насколько востребованной окажется их идея. Как результат – многие из них отсеиваются ещё на этапе подачи заявок.

Петербургский государственный университет путей сообщения (ПГУПС) на правах первого транспортного университета страны может и должен выступить инициатором и основоположником новых форматов работы с молодёжью в рамках конкурса «Новое звено». В нашем вузе работает много талантливых учёных, которые могли бы оказывать консультационную поддержку участникам конкурса. Они могут «подключиться» к проектам в качестве институтских наставников. Это позволит максимально эффективно вести работу по реализации приоритетов технической политики ОАО «РЖД».

нес-тренером по поддержке проектов на этапе их разработки.

Такой формат взаимодействия может принести значимые и весомые результаты и станет важным связующим звеном между железнодорожной прикладной наукой и отраслевым образованием.

Если не решить проблему связи науки, учёбы и производства, то можно упустить множество новых интересных идей.

Можно полагать, что реализация этой идеи обеспечит создание комплексных проектов уже на начальном, заявочном этапе. Участники получат квалифицированную помощь не только со стороны ОАО «РЖД», но и со стороны отраслевых университетов. В итоге компании будут обеспечены очень

Институтский наставник может оказывать методическое сопровождение проектов – помощь в оформлении проекта, формулировании идеи, в расчётах

Потенциально каждый молодой преподаватель профильного вуза, имеющий учёную степень и опыт участия в «Новом звене», может стать институтским наставником и взять под кураторство 5–6 конкурсных идей. Могу с уверенностью сказать, что подготовить несколько качественных комплексных проектов, отвечающих приоритетам развития ОАО «РЖД», вполне реально. Я могу взяться за формирование команд в связке студент – молодой учёный – молодой специалист.

Институтский наставник может оказывать методическое сопровождение проектов (помощь в оформлении проекта, формулировании идеи, произведении необходимых расчётов, технико-экономической экспертизе), в том числе на базе профильного вуза. Он станет своего рода тьютором, биз-

сильные заявочные идеи уже в момент конкурсного отбора «Нового звена».

Стоит учитывать, что участие институтских наставников в конкурсе укрепит бренд ОАО «РЖД» среди молодёжи, в частности среди студентов транспортных вузов. Кроме того, это станет дополнительным стимулом для учащих познакомиться с силами в проекте.

Для реализации предложения «Институтский наставник» потребуется всего один год для пилотного применения, а также девять институтских наставников (по одному от каждого профильного вуза), удовлетворяющих требованиям (учёная степень, опыт участия в конкурсе). Со стороны компании необходим только консалтинг команды наставников на этапе внедрения предложения.



За 12 лет существования конкурса «Новое звено» его участниками стали около 14 тыс. молодых новаторов, представивших более 29 тыс. прорывных проектов для повышения эффективности работы железнодорожной отрасли. Победители и призёры конкурса прошлых лет поделились с «Пульт управления» историями своего успеха.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Любовь Кокова, поездной диспетчер Куйбышевской дирекции управления движением: – Я победитель конкурса «Новое звено» 2019 года. Идея для проекта «Увеличение участковой скорости в результате изменения режима ведения скрещенных поездов» была придумана совместно с моими коллегами – начальником станции Бензин Владиславом Сафроновым и машинистом-инструктором по теплотехнике эксплуатационного депо Пенза Дмитрием Шереметьевым. В настоящее время отсутствует подвязка скрещенных поездов, что неблагоприятно влияет на увеличение участковой скорости на участке. При отсутствии решения данной проблемы возникает риск невыполнения поставленного задания по участковой скорости и просрочки доставки грузов. Идея проекта заключается в использовании возможности рекуперации – выработке локомотивами электроэнергии в режиме торможения с отдачей её в контактную сеть. Вырабатываемую при рекуперативном торможении на спуске электроэнергию можно передать идущему в этот же подъём электровозу, который нуждается в дополнительной мощности. Как раз в этот момент увеличивается на-

грузка на тяговые двигатели входящего в подъём локомотива, что приводит к падению напряжения в сети. А недостаточное напряжение снижает мощность двигателя, заставляя поезд двигаться медленнее. С другой стороны, рекуперативное торможение поезда, следующего по спуску, даёт возможность повысить и его скорость за счёт меньшего использования автотормозов (происходит торможение двигателем).

При разработке проекта самым сложным оказалось проведение экспериментальных поездок. Необходимо было составить «нитки графика», проконтролировать выполнение их машинистами и поездными диспетчерами. Причём всё это делалось исключительно в свои выходные. Ушло много времени на инструктирование, объяснение каждому сотруднику, чего мы хотим, не говоря уже о расчётах. Благодарю конкурсу «Новое звено» я поняла, что всё возможно – стоит только захотеть. Сила в слаженной работе команды – каждый из нас верил в успех, отдавал себя проекту. У каждого члена команды свои таланты и возможности, мы старались равномерно их распределять, чтобы всем дать возможность проявить себя. Сейчас мы создали новую команду и прорабатываем следующий проект, чтобы зарегистрировать его в «Новом звене – 2020». Конкурс даёт отличный шанс, чтобы понять, куда надо двигаться в профессиональном плане. Рекомендую участвовать в нём ещё и для того, чтобы познакомиться с коллегами из разных уголков нашей страны, поделиться опытом друг с другом. Как показывает практика, даже в финале конкурса может возникнуть идея, которую можно будет реализовать в следующих сезонах.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Сергей Фадейкин, начальник лаборатории связи Саратовского регионального центра связи: – Я являюсь участником команды, занявшей 3-е место в конкурсе «Новое звено – 2019». Вместе с коллегами Владимиром Косыгиным и Александром Горбачёвым мы презентовали проект «Система On-line мониторинга состояния беспроводной телекоммуникационной сети». Идея для проекта появилась ещё в 2017 году, когда мы столкнулись с проблемой автоматизации измерений, отражающих качество работы поездной радиосвязи. На грамотную проработку проекта ушло чуть больше года. Особых сложностей на этапе подготовки у нас не возникало, зато споров о технических решениях было хоть отбавляй. В настоящее время радиосвязь является одним из важнейших инструментов управления движением поездов, а в будущем станет частью технологии беспилотного вождения и Интернета вещей. На радиозфир воздействует множество факторов: состояние устройств, рельеф местности, температура. При этом контроль параметров радиозфира осложняется его высокой стоимостью. Также используются дорогостоящие измерительные вагоны-

лаборатории. Всё это ограничивает периодичность контроля параметров. Для решения данной проблемы мы предложили создать сеть мониторинга на базе технологии Soft-Defined radio (программно-определяемое радио). В соответствии с данной технологией аппаратный датчик осуществляет приём и перевод радиосигнала в цифровую форму. При этом большая доля цифровой обработки радиосигналов производится либо в обычном персональном компьютере, смартфоне, планшете, либо в специально созданной программируемой логической интегральной схеме. Также осуществляется привязка результатов измерений к координатам. Важно отметить, что такого рода системы можно перепрограммировать в процессе эксплуатации. Уже сейчас любительское ПО и датчик стоимостью около 1000 руб. в связке с недорогим смартфоном позволяют контролировать больше параметров, чем дорогостоящие приборы, такие как ИНП (измеритель напряжённости поля). Предлагается оснащать подобными датчиками подвижной состав и передавать данные в существующую систему мониторинга Центральной станции связи ОАО «РЖД». Таким образом, мы будем иметь динамическую картину измерения параметров радиозфира, а при ухудшении какого-либо параметра до порогового значения система будет генерировать сообщение с указанием параметра и места. После этого на данный участок будет направляться специалист для принятия мер. Подобным образом в настоящее время осуществляется контроль кабельных линий связи. Важно отметить также возможность контроля как аналоговых радиосетей, так и цифровых. Мониторинг радиосетей позволит повысить уровень надёжности радиосети для предоставления различных цифровых сервисов, а также оптимизировать процесс контроля её параметров. Сейчас мы с коллегами занимаемся реализацией проекта – отрисовываем бизнес-модель, разрабатываем график реализации, взаимодействуем с заводскими-изготовителями телекоммуникационного оборудования. Я уверен, что в конкурсе «Новое звено» обязательно стоит поучаствовать тем,



ПАВЕЛ КАСИНИ/ИД «ГУДОК»

Участие в конкурсе «Новое звено» дало мне возможность реализовать свои идеи, а также позволило продвинуться по карьерной лестнице

кто не желает останавливаться в саморазвитии, хочет достичь больших высот в научной и изобретательской деятельности, познакомиться с единомышленниками.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Яна Ковалёва, руководитель Центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Дальневосточной железной дороги: – Я дважды победитель конкурса «Новое звено» (в 2011 и в 2014 годах). В 2014 году наша команда победила с разработкой

«Автоматическая система предупреждения о сходе снежных лавин на железнодорожный путь». Идея для проекта возникла из проблематики дороги и сложных условий территориального расположения полигона. Когда мы опробовали нашу лавинопредупреждающую систему в одной из дистанций в лавиноопасный период 2013–2014 годов, экономия составила 2,5 млн руб. Сейчас система внедрена на Высокогорненской дистанции пути. Участие в конкурсе «Новое звено» дало мне возможность реализовать свои идеи, а также позволило продвинуться по карьерной лестнице. Сейчас я являюсь руководителем и занимаюсь проектами со смежными подразделениями. В основном это проекты, касающиеся социально-кадрового блока компании. Опыт прошлых лет позволяет мне внедрять новые идеи ещё более успешно. Участником этого года я желаю успешно преодолеть трудности и идти к реализации своей идеи.

СЕРГЕЙ ЧАПЛИНСКИЙ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ОБЩЕРОССИЙСКОГО ОТРАСЛЕВОГО
ОБЪЕДИНЕНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
(ЖЕЛДОРТРАНС)



АРХИВ/ИД/ГУДОК



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Политические рычаги

Представители отрасли должны войти в парламент

АНО «Россия – страна возможностей», созданная по инициативе Владимира Путина, в этом году запустила новый проект «Лидеры России. Политика», целью которого является поиск и поддержка перспективных общественно-политических лидеров. Я решил принять участие в этом конкурсе, чтобы получить возможность на самом высоком уровне представлять и

защищать интересы железнодорожного транспорта и работников отрасли.

Проект «Лидеры России. Политика» можно считать симбиозом курсов повышения квалификации профессиональных законодателей и оценкой квалификации парламентариев. Регистрация участников проекта завершилась 16 марта – поступило почти 34 тыс. заявок. При этом в категории

«транспорт и логистика» зарегистрировались порядка 300 человек.

Цель моего участия в конкурсе «Лидеры России. Политика» – представление в Государственной думе интересов железнодорожного транспорта как одной из крупнейших отраслей экономики России. Также хотелось бы принимать участие в совершенствовании законодательства в

области транспорта с целью повышения его безопасности, комфортности и снижения себестоимости.

С 27 марта по 7 апреля конкурсанты будут выполнять дистанционные тест-задания. В этот же промежуток времени желающие смогут поддержать любого участника, отдав за него свой голос на сайте проекта. Результаты голосования могут быть учтены при подведении итогов дистанционного этапа конкурса. После успешного прохождения тестов лучшие будут приглашены для общения с экспертами проекта. Победители получают персонального наставника из числа ведущих общественно-политических деятелей страны, а также смогут поучаствовать в образовательной программе Мастерской управления «Сенеж» и Высшей школы государственного управления (ВШГУ).

Последние 12 лет я работаю в сфере социального партнёрства на железнодорожном транспорте. Все эти годы защищаю интересы тех, кто работает в отрасли. Уже удалось многого достичь в части совершенствования трудовых взаимоотношений между работодателями и работниками (в частности, в сфере оплаты труда, индексации заработной платы, обеспечения социальной защищённости работников и членов их семей). В компании полностью соблюдается действующее трудовое законодательство, которое дополнено такими документами, как Отраслевое соглашение, Коллективный договор, система премирования, мотивации и социальной поддержки персонала и пенсионеров. Положительный опыт нашей отрасли может и должен быть расширен на все сферы экономики.

В 2003 году я был избран в Государственную думу от Воронежской области и до декабря 2007 года был заместителем председателя комитета Госдумы по энергетике, транспорту и связи. Был автором целого ряда законодательных инициатив. Несмотря на то что только малая часть из них была принята, а большинство из них воплотились в жизнь уже от имени

других авторов от парламентского большинства, считаю, что само принятие проблем и формулирование путей их решения, даже если авторство переходит к иным лицам, – хороший результат.

Сейчас мне приходится много работать в сфере нормативно-правового регулирования. Многие предложения в отдельные законодательные и иные акты, подготовленные при моём участии, уже вступили в силу, в частности поправки в ст. 48 Трудового кодекса РФ, позволяющая сторонам социального партнёрства расширять сверх законодательства уровень льгот и гарантий.

Уже началось практическое применение электронных трудовых книжек – я входил в рабочую группу Минтру-

профсоюзов различных отраслей. Между тем пробелы в законодательстве, регулирующем организацию пассажирского сообщения в пригородном и внутригородском движении, деятельность метрополитенов, связаны с отсутствием в действующем составе членов российской парламента профессиональных железнодорожников.

Считаю, что необходимо создать законодательные условия для стимулирования социально ответственного ведения промышленной и предпринимательской деятельности в России. А именно: новые рабочие места с безопасными условиями труда, гарантии выплаты достойной и постоянно растущей зарплаты, меры по социальной поддержке и возможность

Необходимо создать законодательные условия для стимулирования социально ответственного ведения промышленной и предпринимательской деятельности

да России по подготовке соответствующих поправок в законы.

Как член рабочей группы Национального совета при президенте РФ по профессиональным квалификациям веду большую работу по совершенствованию системы образования и системы взаимоотношений между работодателями с целью предоставления гражданам дополнительных возможностей применения своих профессиональных навыков за достойное вознаграждение.

Сейчас на завершающей стадии находится подготовка проекта Закона «О тарифном регулировании в РФ». Участвуя в различных совещаниях в правительстве и в Федеральной антимонопольной службе, я убедился в нежелании чиновников учитывать мнения предприятий и

совершенствования своих навыков, обеспечение прямого диалога между менеджментом и работниками путём развития системы социального партнёрства. Необходимо также повышать ответственность собственников юридических лиц за уровень соблюдения законодательства о труде и смежного с ним.

Очень правильные поправки в Конституцию России, внесённые президентом РФ, позволят депутатам Госдумы не только утверждать министров правительства страны, но и вести депутатские расследования и использовать депутатские запросы. Это позволит осуществлять парламентский контроль за работой федеральных органов исполнительной власти с учётом реальных интересов и потребностей граждан.

Андрей Шобанов,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА
ПО НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЕ
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА
РЖД



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Всё идёт по плану

Корпоративный университет РЖД готовит работников компании
К НОВЫМ ВЫЗОВАМ



ИВАН ШАТОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД

В июле 2020 года Корпоративный университет РЖД отмечает своё 10-летие. За это время более 70 тыс. руководителей и специалистов ОАО «РЖД» прошли обучение в его стенах. Каким образом выстраивается учебный процесс, как удаётся улавливать тренды управленческой деятельности в постоянно меняющейся бизнес-среде «Пульту управления» рассказал заместитель директора по научно-методической работе Корпоративного университета РЖД Андрей Шобанов.

– Андрей Витальевич, корпоративной системе бизнес-образования РЖД почти 10 лет. Как изменился университет и его программы за это время?

– За 10 лет Корпоративный университет (КУ) в рамках выстраиваемой Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» корпоративной системы бизнес-образования прошёл путь от одной программы развития управленческих навыков руководителя до целого комплекса программ, охватывающих более 50 тематических направлений. Тогда, в 2010 году, университету была поставлена важнейшая задача – дополнить существующий в компании сугубо административный стиль управления лидерской составляющей. Поэтому первая программа – «Управление компетенциями» – является базовой ступенью в системе программ развития руководителей РЖД, она была направлена на то, чтобы привнести в деятельность руководителя те навыки, которые он будет базировать на лидерском потенциале. Этой программой мы также запустили механизм, помогающий руководителям постоянно развивать свои компетенции и совершенствовать управленческие навыки. Это «Индивидуальный план развития», который сегодня является широко используемым

инструментом в работе с кадровым резервом.

– Кто является целевой аудиторией программ университета? Существуют ли какие-то определённые критерии или цифры для её определения?

– Компания «РЖД» – это более 700 тыс. работников, из них несколько десятков тысяч – руководители различного уровня. Наша основная целевая аудитория – это руководители стратегического и тактического уровней управления, которые по сути отвечают за ключевые процессы в компании, их порядка 30 тыс. человек. Понятно, что не все 30 тыс. руководителей – это те, кто входит в категорию «резервист». Это и кандидаты в кадровые резервы различного уровня, и те из резервистов, кто уже назначен на це-

– За период реализации программы первой ступени мы существенно нарастили у руководителей именно лидерский потенциал. При этом компания постоянно развивается, совершенствует систему управления, привносит в ежедневную практику новые методы управления. Это требует постоянного развития компетенций руководителей, порой даже опережающего развития. Развитие нашего портфеля учебных программ – это оперативное и гибкое реагирование на нововведения в системе управления в холдинге «РЖД».

– Вы упомянули о первой ступени обучения руководителей РЖД, но всего их четыре. Расскажите подробнее об остальных.

– По сути, это комплексная система развития управленческих ком-

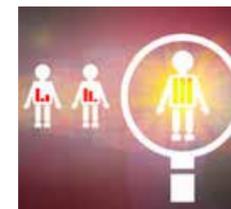
Программой «Управление компетенциями» мы запустили механизм, помогающий руководителям постоянно развивать свои компетенции и управленческие навыки

левую позицию. Департамент управления персоналом ОАО «РЖД» и службы управления персоналом филиалов и дочерних обществ компании поддерживают развитие их управленческих компетенций, предоставляют им возможность непрерывно наращивать свой управленческий потенциал на ресурсах КУ через программы индивидуального развития, специализированные общекорпоративные и функциональные программы, помогающие совершенствовать навыки управленческой деятельности на рабочих местах.

– Вы назвали первую ступень базовой для слушателей университета. А что легло в основу дальнейшего развития портфеля управленческих программ?

петенций руководителей РЖД, в первую очередь кадрового резерва, состоящая из четырёх основных программ, методологически связанных и формирующих ступени обучения руководителей по различным управленческим навыкам. Основные программы дополняются программами индивидуального развития и целым спектром программ для самостоятельного дистанционного изучения. Весь комплекс программ по своему тематическому наполнению, применяемым образовательным технологиям и организационным подходам соответствует стандартам программ уровня «МВА – Мастер делового администрирования».

Первая ступень – программа «Управление компетенциями» – за-



АЛЕКСАНДР СВЕВЕРКИН/ИДГРЖД.РУ

даёт вектор построения собственного развития и персональной эффективности, даёт знания о том, как взаимодействовать с командой, уметь грамотно ставить задачи, формировать и позиционировать себя как управленца-лидера.

На второй ступени, в рамках программы «Управление эффективностью», делается акцент на логике освоения базовых управленческих инструментов, которые связаны с реализацией проектов, управлением текущими процессами, анализом стоимостных показателей работы подразделения, умением выявить перспективы и реализовать их. Третья ступень – «Управление изменениями» – это более высокий уровень осмысления задач руководителя, связанный с планированием и прогнозированием деятельности. Здесь актуализируется умение не только формулировать будущее направление деятельности подразделения, но и умение просчитать конкретные показатели, которые в эти стратегические планы будут заложены. Слушатели этой ступени учатся работать с неопределённостью при принятии управленческих решений, что является чертой современного мира.

И, наконец, высшая ступень – это четвертая ступень системы развития кадрового резерва РЖД, программа «Стратегический менеджмент». Этот уровень связан с освоением управленческого инструментария в масштабах деятельности компании в целом. На этой ступени мы переходим к более широкому пониманию задач современного руководителя. Реализация проектов масштаба отрасли, выстраивание логики межфункционального взаимодействия, понимание влияния производственных процессов на финансовые показатели целого холдинга – всё это в центре внимания. Руководитель, прошедший эту ступень, получает навыки глобального бизнес-мышления, переходя от решения задач отдельного подразделения к проблеме деятельности компании в целом.

Последовательность освоения программы, определённый элемент современности во время перехода с одной ступени на другую позволяет нам совместно с коллегами из Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» постоянно мониторить результаты обучения руководителей и выявлять самых успешных среди них.

– В каких форматах проходит обучение?

– Каждая ступень реализуется в различных форматах – это и классический тренинг, и семинарские занятия по освоению «хардвого» менеджерского инструментария. Применяются и более интерактивные форматы, связанные с деловыми играми и ролевыми упражнениями, в которых слушатели отрабатывают навыки принятия управленческих решений, взаимодействуя в командах. Применяются бизнес-симуляции, позволяющие на смоделированной ситуации отрабатывать управленческие навыки.

– Готовят ли участники программ проекты, реализация которых возможна в реальных условиях работы?

– Несомненно. Проектная работа – это хороший способ закрепить полученные в ходе освоения программы знания и навыки. Проекты выполняются на каждой ступени как в небольших группах, так и индивидуально. Как правило, они связаны с обоснованием и представлением результатов текущих задач бизнеса либо с проектированием определённых решений, которые помогут компании быть более эффективной в перспективе. Каждый из проектов позволяет полу-

чить результат, который может быть интегрирован в реальные бизнес-процессы. Кроме того, в рамках проекта слушатели отрабатывают навыки коммуникации в команде, грамотного распределения и контроля задач, совершенствуются в умении аргументировать и обосновывать свои идеи и решения.

– Как формируется экспертный, преподавательский состав каждой программы?

– Приступая к разработке каждого элемента нашей системы, Корпоративный университет формирует целую команду специалистов. Это в первую очередь методисты и преподаватели, работающие в штате КУ, наши коллеги из кадрового блока компании, а также привлечённые эксперты, причём это могут быть как работники подразделений холдинга «РЖД», так и представители бизнес-сообщества, имеющие практический опыт. Такой состав экспертов помогает сделать программу актуальной не только с точки зрения задач, решаемых компанией сегодня, но и тех задач, которые компания будет решать в перспективе.

Ключевая идеология, заложенная в систему развития кадрового резерва РЖД, – обучение на перспективу, взгляд из завтрашнего и даже послезавтрашнего дня. Поэтому чем выше ступень обучения в рамках нашей системы, тем больше мы говорим о будущем, о стратегии и перспективе.

– Сколько руководителей уже прошло обучение?

– На сегодняшний день порядка 15 тыс. руководителей прошли обучение по различным ступеням. Основная масса – обучение по первой ступени, но идеология «воронки», иерархии развития руководителей, как раз и предполагает, что на четвёртой ступени учатся только те, кто входит в категорию руководителей кадрового резерва высокого уровня. В рамках системы мы также используем принцип отбора лучших, основанный на результатах обучения. Исходя из успешности освоения

программы, мотивированности на обучение и дальнейшее развитие, рекомендаций непосредственного руководителя по перспективности того или иного выпускника программы, мы принимаем решение о продвижении его по ступеням нашего обучения.

Если мы говорим о руководителях, отвечающих за управленческие задачи в масштабе всей компании, они проходят обучение по всем четырём ступеням. Освоение каждой новой ступени расширяет управленческий масштаб руководителя. В этом смысле первая ступень является обязательной для всех руководителей компании, это своего рода управленческий минимум. Если ты движешься по

чекских компетенций у выпускников наших программ. Этот показатель также мониторится на регулярной основе. Результат следующий: у более чем 75% наших выпускников наблюдается прирост компетенций при повторных оценках в ходе ассессмент-центра.

– Какие планы по дальнейшему развитию университета?

– Мы постоянно наращиваем наше ценностное предложение для РЖД. Созданная на сегодняшний день в компании система бизнес-образования рождалась постепенно, по мере развития идеологии формирования непрерывной образовательной траектории современного руководителя. Система наполнялась актуальными

На сегодняшний день порядка 15 тыс. руководителей прошли обучение по различным ступеням

карьерной лестнице, то тебе открываются новые ступени.

– Каким образом вы отслеживаете, как слушатель университета применяет полученные знания?

– Здесь для нас важно мнение выпускников программ: каким образом они применяют в своей управленческой практике полученные знания и навыки, насколько их непосредственные руководители удовлетворены применением этих знаний для решения задач подразделений. Через систему подобных опросов мы формируем эти показатели и на ежегодной основе изучаем мнения руководителей о степени применимости полученных знаний. Надо сказать, что этот показатель довольно высок: по 10-балльной шкале он превышает оценку в 7,5.

Другой важной составляющей оценки результатов обучения является прирост уровня развития управлен-

образовательными продуктами, которые связаны с совершенствованием системы управления в компании, с изменениями реалий работы транспортной отрасли и экономики в целом. И естественно, мы не остановимся на достигнутом.

Перспективные методические наработки университета ложатся в основу создания новых образовательных технологий, помогающих подразделениям компании быстро прорабатывать стратегические решения, развивать своих руководителей по адаптируемым комплексным и специализированным программам, сочетающим офлайн- и онлайн-форматы. И, несомненно, мы развиваем новые тематические направления в программах университета, в первую очередь связанные с поддержкой процессов цифровой трансформации бизнеса.

БЕСЕДОВАЛА Елена Александрова



Доктор для души



Зачем компании приглашают на работу психологов

В современном обществе люди всё чаще стали заботиться о своём ментальном здоровье и больше задумываются о необходимости консультаций с психологом. И хотя психологическое здоровье является

личной ответственностью каждого человека, оно важно и для работодателя. Поэтому в последнее время является хорошим тоном иметь в штате профессионального психолога или приглашать специалиста для проведения консультаций с работниками.

Чаще всего у корпоративных психологов две функции – это консульти-

рование потенциального сотрудника при приёме на работу и проведение тестирования сотрудников для улучшения качества их труда и самочувствия.

«Пульт управления» побеседовал с представителями разных компаний, чтобы выяснить, имеет ли смысл присутствие в компании психолога.



Елена Жидкова, начальник Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД»: – В системе медико-психологического обеспечения безопасности движения важную роль занимают психологи психофизиологических подразделений учреждений здравоохранения ОАО «РЖД». Их работа направлена на повышение надёжности профессиональной деятельности, сохранение здоровья и активного долголетия работников ОАО «РЖД».

Кроме того, психологи занимаются изучением условий и особенностей деятельности работников, причин снижения её эффективности и выработкой психологических рекомендаций по оптимизации труда. Они осуществляют две основные функции: профессиональный психофизиологический отбор и психофизиологическое сопровождение работников локомотивных бригад, работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД».

Ежегодно в компании проводится свыше 45 тыс. обследований по профессиональному психофизиологическому отбору, по периодическому психофизиологическому обследованию – более 38 тыс. В целях профилактики

нарушений функционального состояния и сохранения профессиональной пригодности и работоспособности работников психологи ежегодно осуществляют более 380 тыс. восстановительных (коррекционных) мероприятий.

Круг задач и проблем, решаемых психологом в рамках организации, достаточно широк. Это проведение диагностики функционального состояния работников, углублённое изучение особенностей личности; проведение мероприятий по профилактике расстройств здоровья и профессиональной работоспособности (психологическое консультирование, методы релаксации и мобилизации, обучение навыкам саморегуляции, беседы, лекции, психологиче-

ском транспорте, связанных с человеческим фактором, способствует профилактике профессиональных заболеваний, укреплению здоровья работников.



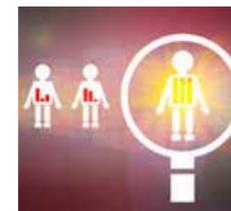
Олеся Кащеева, HR-директор сайта бронирования отелей Ostrovok.ru: – В нашей компании пока нет корпоративного психолога, но такой запрос стал всё чаще поступать от сотрудников. Думаю, что это

Ежегодно в ОАО «РЖД» проводится свыше 45 тыс. обследований по профессиональному психофизиологическому отбору

ские тренинги). Кроме того, проводится работа с профессиональным эмоциональным выгоранием работников и по формированию групп риска по психофизиологическим показателям, а также психологическая помощь в стрессовых, конфликтных и трудных жизненных ситуациях. Работа психолога наряду со всеми составляющими компонентами системы «РЖД-Медицина» позволяет минимизировать вероятность чрезвычайных происшествий на железнодорож-

связано в первую очередь с тем, что растёт общая просвещённость о роли психолога. Люди в принципе стали более внимательно относиться к своему ментальному состоянию, самостоятельно ищут специалистов для решения жизненных проблем и уже знают, на какие запросы может ответить психолог. Кроме того, всё больше компаний в России начинают перенимать этот опыт от западных компаний и вводят в свой штат корпоративного психолога: людям нравится,

они рассказывают об этой практике своим друзьям, и дальше по сарафанному радио информация распространяется и возникает вопрос: «Когда же и у нас появится корпоративный психолог?». На мой взгляд, это очень интересная и правильная тенденция. Подходов к тому, какую роль берёт на себя корпоративный психолог, существует ровно столько же, сколько есть компаний, которые их нанимают. К функциям психолога в компании, если его нанимают для сотрудников, относятся улучшение атмосферы в коллективе, помощь персоналу в борьбе со стрессом, ранняя диагностика признаков профессионального выгорания и помощь в решении конфликтных ситуаций. Если



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Инна Агафонова, руководитель отдела операционной поддержки персонала «ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО»:

– Мы в своей компании много внимания уделяем заботе не только о физическом, но и о психологическом состоянии сотрудников. В частности, с помощью различных программ пытаемся привлечь внимание коллег к своему здоровью, научить их справляться со стрессом и поддерживать позитивную и продуктивную атмосферу в офисе.

Однако в условиях современного мира наблюдается существенный рост факторов, приводящих к нестабильности и дисгармонии, справиться с которыми самостоятельно человеку бывает сложно. Здесь важны поддержка и помощь. У нас нет штатного психолога, но при этом в рамках ДМС нашим коллегам доступна линия психологической поддержки. Квалифицированные специалисты обладают нужными знаниями и могут беспристрастно и эффективно оказать помощь. Такая служба может помочь в самых разных жизненных обстоятельствах, например в стрессовых ситуациях, при возникновении страха и неуверенности перед неизвестным.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Татьяна Лобанова, кандидат психологических наук, доцент Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», сертифицированный консультант по управлению СМС (CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT):

– Если задать сотрудникам любой компании вопрос, кто занимается персоналом, то большинство ответит: конечно, руководители. Но ведь они и производственными процессами занимаются, и планированием, и контролем, и другими управленческими функциями. У наших руководителей велика иллюзия, что они и есть специалисты по персоналу. Равно как любой родитель считает, что он и есть психолог, он и есть педагог. И такая ситуация вполне понятна: у главы бизнеса есть все рычаги для этого: деньги, приказы, управленческие возможности и так далее. Но многие инструменты, которыми он пользуется, очень примитивны, а профессионализм здесь играет очень важную роль. Многие руководители это поняли и начали приглашать к себе в штат психологов, потому что для компании это даёт множество преимуществ. Во-первых, психолог может провести грамотное профес-



НИКОЛАЙ ЕМБУЛАЕВ

сиональное тестирование сотрудников. В психологии труда и социальной психологии разработано большое количество качественных методик, которые могут помочь ответить на целый спектр возникающих вопросов: от степени честности работника до возможности занимать лидерскую управленческую позицию. Все эти психологические методы, как тестовые, так и проективные, обычно адаптированы, нормированы и надёжны. Во-вторых, социометрические и анкетные методы, которыми владеет профессиональный психолог, всегда помогут определить степень срабатываемости или конфликтности того или иного коллектива. Особенно это касается таких групп работников, которые находятся долгое время в

ограниченном пространстве или вдали от дома либо имеют коллективный результат работы (проектные группы, бригады, цеха и пр.). В том случае, если конфликт уже имеет место, психолог сможет разобраться в причинах и порекомендовать правильные формы воздействия на участников. В-третьих, сейчас как никогда актуальным является эффективный труд, а производительность напрямую зависит от мотивации сотрудников. Организационный психолог, специалист в области психологии труда сможет определить формы мотивации, необходимые мотиваторы и стимулы для персонала, помочь разработать справедливую систему мотивации и стимулирования. Наконец, в-четвёртых, психолог может быть правой

рукой умных руководителей. Знания, практики, техники, существующие в управлении людьми, руководитель должен учитывать и дозированно применять. Прописанные истины организационного поведения сегодня работают с большим количеством исключений. Руководитель должен постоянно держать руку на пульсе, понимать настроения в коллективе, тенденции. Это важно, чтобы суметь правильно выбрать именно то, что нужно, из всего арсенала методов и техник управления поведением. Помочь ему в этом может социальный психолог или психолог труда в качестве коуча или консультанта. Также психолог может консультировать в сложных вопросах взаимодействия и других сотрудников компании.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Елена Лондарь, руководитель проектов в социальных медиа HEADHUNTER, консультант Премии HR-Бренд: – **Мнения HR-специалистов о психологах для сотрудников разделились.** Кто-то посчитал, что психолог мог бы помочь отмониторить токсичные настроения в коллективе, а кто-то не уверен в пользе психологической помощи для бизнеса. Для сотрудников, возможно, это хорошо в личном плане, но вдруг их решения

после консультаций будут не полезны для организации? В некоторых компаниях сотрудники за неимением специалистов помогающих профессий приходят плакаться о своих личных проблемах в HR-департамент, поэтому психолог там был бы очень кстати. В ряде компаний психолог включён в соцпакет, но в малых дозах – буквально пара консультаций, продолжить можно за свой счёт.

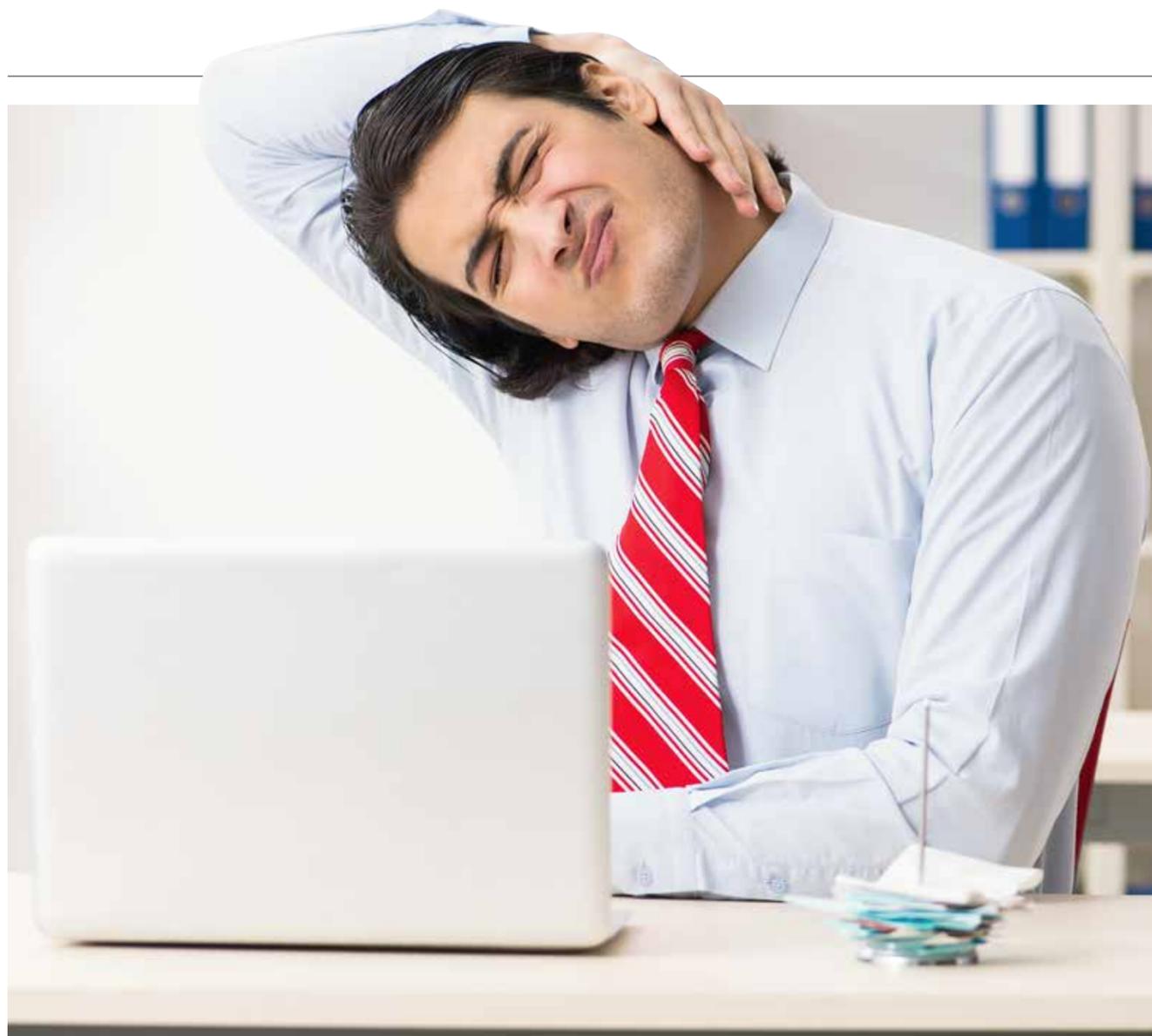
На сегодняшний день довольно плотно укомплектован психологами только штат МВД, где сформирована целая система психологического обеспечения профессиональной деятельности сотрудников, состоящая из разных подразделений. Так как сотрудники МВД действительно порой работают в экстремальных условиях, им жизненно необходима психологическая подготовка

К функциям психолога относятся улучшение атмосферы в коллективе и помощь персоналу в борьбе со стрессом

Интересно, что в учебниках по организационной психологии можно найти много информации о пользе психолога в штате компании, а ряд порталов для HR пишет о том, что психолог внутри организации – это обычное дело наравне с бухгалтером или юристом. На практике в бизнесе картина совершенно иная: люди с психологическим образованием работают в штате, но не в качестве психологов. А сотрудники внутри компании обсуждают друг с другом свои личные проблемы во время перекуров, обеда и в рабочее время. Сложно отследить, как именно подобные отношения между работниками, переходящие грань деловых, влияют на бизнес. Психолог помогает людям отделять мух от котлет, но культура регулярного посещения психологов ещё только зарождается в России.

обученными специалистами, а также экстренная психологическая помощь им и их семьям в случае непредвиденных ситуаций. Что касается других структур, то даже не в каждой школе работает специалист-психолог, в задачи которого входит не только работа с учениками и их родителями, но и с педагогическим коллективом. В бизнесе психологи пока что больше востребованы как специалисты по оценке персонала. Возможно, рынок продиктует новые правила, при которых сотрудникам важно будет получать психологическую помощь и будут конкретные результаты от бизнеса по таким нововведениям, на которые можно будет опереться. **ПУЛЬТ**

Подготовила Дарья Чикиркина



Офисная неподвижность

Как избежать проблем со здоровьем позвоночника

Заболевания позвоночника во всём мире являются одной из главных причин потери трудоспособности. По этой причине мировая экономика ежегодно теряет порядка \$20–50 млрд. По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), с проблемами позвоночника сталкиваются 80% населения, большинство – люди в возрасте от 30 до 50 лет. Боли в области шеи и поясницы – основные проявления симптома «офисных болей», развивающихся у людей, которые работают за компьютером без перерыва. Почему возникают боли в позвоночнике и как их предотвратить, рассказал врач-рефлексотерапевт ЧУЗ «Центральная клиническая больница «РЖД-Медицина» Сергей Паршин.

– Боли в спине и шее, по статистике, – самые частые жалобы при обращении за медицинской помощью, это мировая практика. Особенно они характерны для офисных сотрудников. Почему заболевания позвоночника стали синдромом XXI века? – Чтобы разобраться в причинах, нужно вспомнить тот путь эволюции, который прошло человечество. Природа изначально не наделила нас способностью передвигаться на двух ногах, отсюда и неспособность нашего позвоночника переносить большие физические нагрузки. Когда человек встал на ноги, его организму и скелету, в частности, потребовалось адаптироваться к новому способу передвижения. На позвоночнике образовались естественные изгибы: лордозы в позвоночном и шейном отделах, кифозы – в крестцовом и грудном отделах. Они служат своеобразными амортизаторами и позволяют облегчить нагрузку на позвоночный столб во время повседневной физической активности.

Однако позвоночник человека по-прежнему уязвим при интенсивной

нагрузке и неудобной позе. Статическое положение спины, шеи и рук при многочасовом сидении за столом или работой за компьютером без перерыва на отдых, разминку и без элементарных физических упражнений приводит к мышечному спазму в подлопаточной области, мышцах шеи и в нижней части спины. При неравномерных нагрузках в течение продолжительного времени позвоночник теряет гибкость и выносливость, начинает разрушаться. Ситуацию усугубляют неправильная осанка, недостаточное физическое развитие и слабость мышечного корсета, малоподвижный образ жизни, неправильное питание и лишний вес. Таким образом, офисная неподвижность становится катализатором,

как и в целом их образом жизни. Стандартный распорядок дня женщин сегодня выглядит примерно так: утром подъём и завтрак, потом час или два уходит на то, чтобы добраться до офиса, далее три-четыре часа работы за компьютером, обеденный перерыв, снова работа за компьютером, дорога домой и сон. К этому ещё добавляются домашние дела, забота о детях.

Физическая активность при этом минимальна: вместо лестницы – лифт, вместо пеших прогулок – передвижение на машине или городском транспорте. Отсутствие динамической нагрузки на организм приводит к возникновению остеохондрозов шеи, грудного отдела, поясницы, а продолжительная работа на компью-

Природа изначально не наделила нас способностью передвигаться на двух ногах, отсюда и неспособность нашего позвоночника переносить нагрузки

который ускоряет процесс образования патологий позвоночника и вызывает боли.

– Кто находится в зоне риска и наиболее подвержен болезням позвоночника?

– Есть распространённое заблуждение, что заболевания позвоночника, например остеохондроз или радикулит, возникают у людей старшего возраста. На самом деле это не так. Заболевания позвоночника не делают скидку на возраст. В зоне риска находятся все офисные сотрудники, которые не занимаются профилактикой.

В то же время отмечу, что около 78% наших пациентов – это женщины в возрасте от 24 до 65 лет. Это объясняется как тем, что они чаще своих коллег-мужчин обращаются за меди-

тере вызывает туннельный синдром кистей. Кроме того, застой кровообращения вследствие длительного сидения за столом увеличивает риск развития гинекологических патологий.

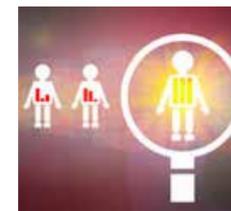
– Какие заболевания позвоночника чаще всего возникают у офисных работников?

– На долю неврологических синдромов, обусловленных дегенеративно-дистрофическими изменениями пояснично-крестцового отдела позвоночника, грудного и шейного отделов, приходится до 95% заболеваний периферической нервной системы. Одна из самых распространённых патологий – остеохондроз. Это заболевание характеризуется поражением межпозвоночных дисков – самой уязвимой части позвоночника,

СЕРГЕЙ ПАРШИН,
ВРАЧ-РЕФЛЕКСОТЕРАПЕВТ ЧУЗ
«ЦЕНТРАЛЬНАЯ КЛИНИЧЕСКАЯ
БОЛЬНИЦА «РЖД-МЕДИЦИНА»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

– которые обеспечивают его гибкость, прочность и устойчивость.

На межпозвоночные диски приходится огромная нагрузка, особенно в области поясницы – на площадь в считанные квадратные сантиметры давит вся масса туловища, поэтому при интенсивных нагрузках, статической неподвижности в неудобной позе они быстро изнашиваются. Во время сна диски отдыхают от нагрузки и восстанавливаются, но чем старше человек, тем слабее эта способность. Это связано с тем, что в раннем возрасте диски более чем на 75% состоят из воды, а в младенчестве на все 90%, что придаёт им эластичность, однако к 35 годам они сморщиваются и усыхают, становятся хрупкими и уже не могут восстанавливаться полностью.

При остеохондрозе происходит постепенное разрушение фиброзного кольца межпозвоночного диска: под давлением студёнистого ядра в нём

начинают образовываться трещины. В какой-то момент происходит пролапс – провисание, когда кольцо раскалывается и из него вытекает студенистая масса. При этом масса может сохранить связь с ядром диска – это и есть межпозвоночная грыжа.

Из-за повреждения дисковых оболочек нервные окончания защемляются, поэтому человек начинает чувствовать боль.

– Какие симптомы могут свидетельствовать о проблемах с позвоночником, на что обращать внимание в первую очередь?

– Заболевания позвоночника очень коварны, потому что болеть может вовсе не там, где случился сбой. При межпозвоночной грыже болезненные ощущения могут возникать как в той области, где она локализована – в пояснице, грудном отделе, так и в тазобедренном суставе, ногах. Это происходит потому, что нервы, пере-

жатые на крохотном участке, ведут к самым разным частям тела. Онемение и болезненность пальцев – это уже бич офисных работников, как и боли в шейном отделе.

Не всегда даже с помощью рентгена сразу удаётся определить источник проблемы с первого раза, поражённый участок иногда слишком мал. Наиболее точный метод диагностики, дающий представление о патологии, – МРТ. С его помощью можно установить повреждение межпозвоночных дисков даже при отсутствии симптоматики.

Тем не менее есть симптомы, на которые следует обратить внимание. Так, признаками шейного остеохондроза могут быть приступы сильной головной боли, похожие на мигрень, головокружение, шум в ушах. При шейно-плечевом синдроме боль преследует человека даже во сне, распространяясь от затылка вниз по плечам к кистям рук.

Болезненные ощущения в пояснице, усиливающиеся при резких поворотах или нахождении в течение длительного периода времени в одном положении, могут указывать на остеохондроз пояснично-крестцового отдела позвоночника. Об этом же может говорить простреливающая или ноющая боль в ногах, вызванная защемлением корней спинного мозга.

Если эти симптомы наблюдаются в течение какого-то времени, не стоит ими пренебрегать. Лучше сразу обратиться к врачу. Неврологические проявления патологии дисков пояснично-крестцового отдела чаще других могут приводить к хирургическому лечению и инвалидности.

– Чем опасны боли в позвоночнике и как с ними справиться?

– Локальное болевое раздражение вызывает функциональную блокаду одного сегмента и может вызывать патологические изменения отдельных отделов. Поэтому основная задача в это время – снять болевой синдром и вернуть пациенту свободу движения. Главное – никаких грубых манипуляций, даже мас-

саж при острой форме заболевания противопоказан.

Операционное вмешательство – тоже крайняя мера. При хирургическом лечении могут быть травмированы спинальные структуры, прослеживается большой процент возникновения новых грыж. Обезболивание лекарствами имеет слишком много побочных негативных моментов, так что не будем на них останавливаться. Есть немало более щадящие способы справиться с болью. Так, например, применяются физиотерапия, водолечение. Это позволяет на время успокоить раздражённые нервы, снять мышечное напряжение и разгрузить пострадавшие позвонки. Эффективным методом для снятия болевого ощущения при лечении больных с грыжами межпозвоночных дисков является иглорефлексотерапия. Воздействие на точки акупунктуры вызывает повышение кровотока, улучшает лимфоотток, усиливает метаболические процессы, ослабляет мышечный тонус, а также успокаивающе воздействует на организм в целом. Учитывается состояние больного, стадия патологического процесса, выраженность клинических проявлений, наличие сопутствующих заболеваний. Набор акупунктурных точек определяется строго индивидуально.

В идеале в офисах должны быть оборудованы кабинеты для массажа и иглорефлексотерапии, должны проводиться занятия лечебной физической культуры с инструкторами и производственная гимнастика. К примеру, десять сеансов иглорефлексотерапии ослабят онемение пальцев и снимут неприятные ощущения в области спины. Планируем проведение нового вида рефлексотерапии – аппаратной фармапунктуры.

– Какие методы профилактики вы можете выделить?

– Наверное, в этом столетии мы научимся увеличивать массу позвонков, усиливать межпозвоночные диски, укреплять мышечный и связочный аппарат хирургическим или гене-

тическим способом. Но пока этого способа не изобрели, главная задача – усиливать мышечный корсет, улучшать кровообращение в мышцах, в органах, в головном и спинном мозге. Мы видим, что актуальность физиотерапевтических отделений резко усиливается, водолечение переживает второе рождение. У врачей есть много аппаратуры для улучшения качества жизни офисных работников, но многое зависит и от самого человека. Профилактика всегда давала великолепные результаты.

Лучший способ профилактики – движение и умеренная физическая нагрузка. Наиболее предпочтительно плавание, хотя нужно учитывать, что не все стили подходят при пробле-

нагрузку. Тренировка должна проходить строго под наблюдением квалифицированного тренера. В противном случае при чрезмерной нагрузке на и так поражённый позвоночник могут возникнуть обострения. Как не вспомнить о производственной гимнастике, которая успешно применялась в СССР и сегодня начинает вновь внедряться в некоторых подразделениях ОАО «РЖД». Я рекомендую каждый час или даже чаще отрываться от компьютера, выпрямляться и делать двух-, трёхминутную гимнастику. Время на это нельзя жалеть. Так мы укрепляем здоровье и повышаем производительность труда. При этом, конечно, желательно, чтобы у каждого сотрудника был бы свой ин-

Работник, который хорошо себя чувствует и которого ничего не беспокоит, трудится лучше и успешнее

мах с позвоночником – например, при болях в шейном отделе необходимо исключить плавание брассом, поскольку в этом случае происходит «задираание» головы, что приводит к обострениям.

Положительный эффект оказывает быстрая ходьба, для людей в возрасте возможна скандинавская ходьба с двумя палками. Здесь нет противопоказаний, кроме обязательного контроля за артериальным давлением и пульсом.

С занятиями фитнесом и бегом нужно быть осторожными. Здесь есть несколько подводных камней. Бег – очень противоречивый вид динамического упражнения, так как в процессе не исключено травмирование позвоночника. Во время занятия фитнесом в обязательном порядке нужно учитывать состояние позвоночника, возрастные ограничения и только исходя из этого подбирать допустимую

индивидуальный комплекс несложных упражнений.

Кроме того, надо очень ответственно подходить к выбору спальных принадлежностей – подушки и матраса. При их правильном подборе человек просыпается без боли.

С учётом того, что компьютеризация охватывает все отрасли, я уверен, что очень скоро будет востребована такая медицинская помощь в офисах. Человек не откажется от компьютера, скорее компьютер откажется от больного человека.

Работник, который хорошо себя чувствует и которого ничего не беспокоит, трудится лучше и успешнее. Хорошо, что понимание этого принципа в обществе и у работодателей постепенно появляется. А наша поликлиника вносит посильный вклад в оздоровление населения.

БЕСЕДОВАЛА
МАРИЯ АБДРИМОВА



Победа на транспорте

Лев Троцкий на посту наркома путей сообщения

Народным комиссаром путей сообщения 30 марта 1920 года был назначен Лев Троцкий. Он пробыл в этой должности до конца года, его деятельность вызывала жаркие споры, а предложенные им идеи и осуществлённые решения стали одними из самых неоднозначных и противоречивых в истории советского транспорта.

В первый раз Троцкий чуть было не стал наркомом путей сообщения после создания Реввоенсовета республики (РВСР) в сентябре 1918 года. В Совете народных комиссаров он представил особое мнение, в котором обосновал необходимость «сосредоточить руководство военным делом революции и контроль над транспортом в одних руках, чтобы достичь единства в управлении и избежать постоянной волокиты и мелочности».

Однако независимость железных дорог тогда удалось отстоять, и впоследствии на посту наркома путей сообщения оказывались люди, не желавшие подчиняться Троцкому. Впрочем, в 1918–1919 годах НКПС был фактически вынужден, в том числе и под давлением Троцкого, принять целый ряд декретов, существенно урезавших его свободу и полномочия в пользу Реввоенсовета. О том, что в управлении ведомством не всё благополучно, свидетельствовал хотя бы тот факт, что этот комиссариат удерживал своеобразный рекорд по смене наркомов: чуть больше чем за два года поменялось шесть руководителей путей сообщения. Троцкий был седьмым.

В начале 1920 года уходящий с поста наркома Леонид Красин писал в служебной записке: «Я думаю, что в сложившихся условиях назначение товарища Троцкого не должно встретить препятствий... Исчезла прямая военная опасность, а вместе с ней и угроза сосредоточения в одних руках слишком большой власти. Пред-

ставляется, что товарищ Троцкий, обладая выдающимися организаторскими талантами, сможет перевести транспорт на мирные рельсы... Кто лучше товарища Троцкого знает, какие из экстренных мер надо отменить в первую очередь?».

К сожалению, нам не известны все детали принятия решения с политической стороны.

Троцкий вспоминал, что «Ленин по телеграфу обратился ко мне с предложением: взять на себя руководство транспортом и попытаться поднять его при помощи исключительных мер. Я ответил с пути согласием».

НКПС недвусмысленно выразил недовольствие новым наркомом и тем, что его назначение не было согласовано ни с кем из руководителей желез-

самых железных дорог, живших на громоздком древесном топливе... Мы переглянулись. Настроение царило тем более подавленное, что никто из нас не знал ни техники транспорта, ни техники столь мрачных расчётов. «А мы всё-таки попробуем сделать чудо», – сказал Ленин сухо, сквозь зубы».

Первым же декретом (Троцкий отказался от издания в НКПС указов, чтобы подчеркнуть полуговарный характер ведомства) новый нарком отправил две трети паровозов в срочный ремонт.

При нехватке рук главные ремонтные работы должны были осуществлять добровольцы, в том числе и из «резервной армии труда», то есть фактически не имевшие никакой

Те, кто не перекуётся, будут сброшены с локомотива истории на всём ходу

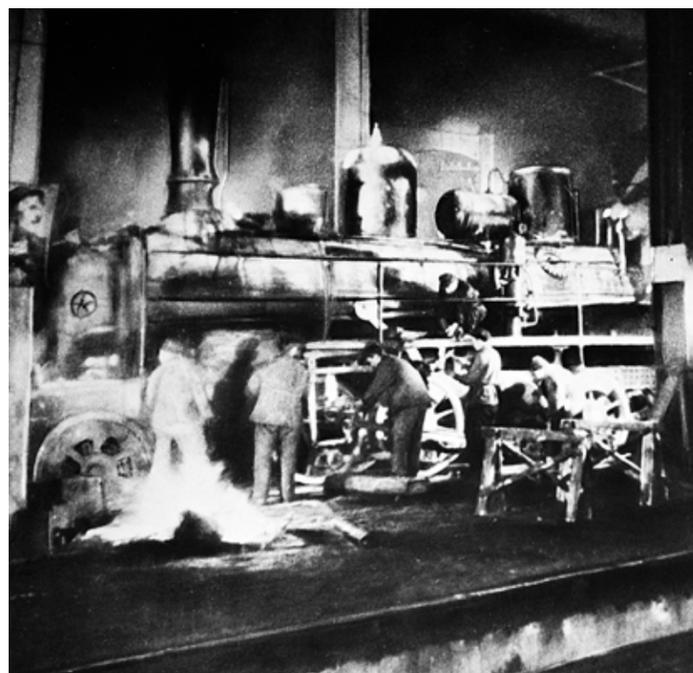
ных дорог. Сути дела это не поменяло, и в циркуляре о назначении говорилось: «Несомненно, способности товарища Троцкого и его методы организации и дисциплины помогут решить текущие проблемы транспорта».

Троцкий сохранял за собой и пост председателя Реввоенсовета – совмещение должностей могло помочь ему как можно быстрее решить транспортные проблемы Красной армии, а вслед за тем взяться и за «нормализацию» деятельности железных дорог по перевозке пассажиров и грузов.

Сам Троцкий вспоминал: «Осенью 1919 года, когда число больных паровозов дошло до 60%, считалось твёрдо установленным, что к весне 1920 года процент больных паровозов должен дойти до 75. Так утверждали лучшие специалисты. Железнодорожное движение теряло при этом всякий смысл, так как при помощи 25% полуживых паровозов можно было бы лишь обслуживать потребности

квалификации люди. Однако самый необходимый ремонт был всё-таки осуществлён, что позволило закончить победы последний этап Гражданской войны».

Уже в апреле Троцкий предложил увеличить численность железнодорожников, привлекая к труду красноармейцев. «В тяжёлое время, переживаемое нами, было бы глупо отказываться от огромных людских резервов Красной армии, которые могут самым серьёзным образом изменить положение дел», – писал нарком. Этот декрет прошёл, но с важными оговорками, на которых настаивали профсоюзные деятели железнодорожников. Численность привлекаемых к железнодорожной службе красноармейцев не должна была превышать четверти общего количества железнодорожных рабочих. Сами железнодорожники продолжали протестовать против этой меры. В написанном ими коллективном пись-



ме речь шла о том, чтобы им «дали просто работать, не мешали выполнять ежедневный труд». Они боялись новых преобразований и слияний наркомата.

Троцкий, узнав об этом письме, заявил, что надо ужесточить управление: «Методы чисто военной дисциплины были распространены на всё транспортное хозяйство. Я тесно сблизил военную администрацию, которая была самой сильной и дисциплинированной администрацией того времени, с администрацией транспорта. Это давало серьёзные преимущества... Каждый день я переезжал из военного ведомства, которое своей работой разрушало железные дороги, в комиссариат путей сообщения, где пытался не только спасти их от окончательного распада, но и поднять вверх».

Возражение встретило и решение Троцкого «разбавить» руководство НКПС людьми из профсоюзов, прежде всего из Цектрана (Центральный комитет объединённого профсоюза

работников железнодорожного и водного транспорта), про который ходила шутка, что «он союзный, но не профессиональный». По этому поводу Троцкий писал: «Профессиональный союз железнодорожников был теснейшим образом связан с административным аппаратом ведомства... Мне был не важен кадровый уровень профсоюзников, главное, чтобы это были люди идейные, которые могли бы подстегнуть наркомат, напоминая в те месяцы не рабочий поезд, а крестьянскую телегу».

Обратной стороной этого «разбавления» стал рост чрезвычайных происшествий на транспорте. В свою очередь, это дало повод обвинить железнодорожников в контрреволюционном саботаже, причём в самом НКПС, о чём прямо писал Троцкий: «Весьма вероятно, что кое-какие инженеры искусственно подгоняли положение на транспорте под свою диаграмму».

По надуманным обвинениям за время руководства Троцким наркоматом

было расстреляно около 400 железнодорожников.

Незадолго до Первой мировой Троцкий выступил с речью на Уральской железной дороге, в частности, говорил о том, что железнодорожников надо разделить на рабочих и служащих.

«Первые – настоящие пассажиры поезда революции, а вторые – только наши попутчики... Необходимо проводить огромную работу на идеологическом фронте. Те, кто не перекуётся, будут сброшены с локомотива истории на всём ходу. Будем помнить, товарищи, чьи руки бросали в печи уголь, смазывали колёса, сцепляли вагоны, держали поезд под паром. Не служащие, но рабочие делали это. Вы, железнодорожники, и разогнали наш паровоз на историческую скорость!».

Декретом Троцкого, прочитанным на первомайской демонстрации железнодорожников в Москве, была усилена политработа на поездах. К этому времени у НКПС уже был подоб-

ный опыт: кроме военных комиссаров-коммунистов, присутствовавших на поездах в 1918–1920 годах и обладавших чрезвычайными полномочиями, политработники (или же просто состоявшие в партии железнодорожники) иногда вводились в состав локомотивной бригады.

Но мера, предпринятая Троцким, была беспрецедентной: каждый четвёртый специалист на железных дорогах должен был теперь состоять в партии, так что сам нарком говорил о «железнодорожном партийном призыве». Против этого решения выступила группа старых железнодорожников, которая провела 2 мая свою собственную демонстрацию, альтернативную официальной.

Троцкий ответил жёстко – увольнениями. Впервые с момента установления советской власти численность железнодорожников упала. На место уволенных Троцкий призвал всех трудармейцев, имевших хотя бы какой-то опыт работы на железных дорогах. Но эта мера не помогла, так как новые железнодорожники были недостаточно квалифицированы.

Эти майские события, которые сам Троцкий назвал «перекадровкой», ударили по 20 тысячам профессиональных железнодорожников – от обходчиков путей до инженеров. «Партийные» железнодорожники стали фактически блюстителями дисциплины и порядка на поездах. Присутствие же трудармейцев в качестве рабочих на станциях позволило существенно ускорить погрузочно-разгрузочные циклы.

«Перевести дух» железным дорогам, как планировал Совет народных комиссаров при назначении Троцкого, в полной мере не удалось, потому что основная часть перевозок по-прежнему приходилась на Красную армию, а поступить её интересами не решались.

Впрочем, начиная уже с апреля под личным контролем Троцкого каждый месяц составлялся так называемый прогрессивный график движения, позволявший вносить изменения в

расписание и успевать проводить их в жизнь.

Избежать транспортного коллапса помогло и квотирование пассажирских и грузовых перевозок по районам: железнодорожные мощности буквально переходили по кругу по всей европейской территории Советской России. Грузы, определённые как самые срочные для доставки, перевозились поездами с самыми сильными локомотивами и без остановок. Надо сказать и о том, что в целях предотвращения голода летом 1920 года Троцкий впервые настоял на передаче трети всех железнодорожных мощностей наркомату продовольствия – что и было осуществлено.

для расписания. Попытка же ввести профсоюзных деятелей в управление НКПС оказалась неэффективной мерой. «Нормализовать» железные дороги (и в том числе управление ими) предстояло будущим наркомам.

Троцкий вспоминал: «Год работы на транспорте был для меня лично годом большой школы. Все принципиальные вопросы социалистической организации хозяйства получили в области транспорта наиболее концентрированное выражение... Нормализация транспортного хозяйства, которое до революции было наполовину казённым, наполовину частным, стала предметом больших подготовительных работ. Паровозы были подобраны по сериям, ремонт их принял

Весной и летом 1920 года транспорт начал выходить из паралича. Эти результаты были достигнуты чрезвычайными административными мерами

Действительно выдающийся вклад внесли трудармейцы в реконструкцию железных дорог. Только за лето в рекордные сроки было отремонтировано около 8 тыс. км путей. Сам Троцкий признавал: «В очередной раз подтвердилось, что нашим самым ценным материалом является не техника – какой бы современной она ни была, – а советские люди, чьи усилиями осуществлена огромная работа для других советских людей».

К концу года ситуация стабилизировалась. На военные перевозки теперь приходилась одна четвёртая мощностей железных дорог, и в дальнейшем это соотношение продолжало падать.

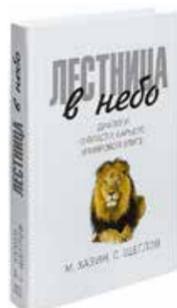
«Победа на транспорте», как об этом говорил Троцкий, в итоге состояла в ремонте рельсов, паровозов и вагонов, в составлении гибкого графика

более плановый характер, мастерские получали точные задания в соответствии с оборудованием. Доведение транспорта до довоенного уровня было рассчитано на следующие четыре с половиной года. Принятые меры дали несомненные успехи. Весной и летом 1920 года транспорт начал выходить из паралича. Эти результаты были достигнуты чрезвычайными административными мерами, неизбежно вытекавшими как из тяжкого положения транспорта, так и из самой системы военного коммунизма».

Высоко оценивая свою работу и труд железнодорожников, он без ложной скромности считал, что предложенные им во время руководства НКПС меры во многом открыли путь и для новой экономической политики советской власти.

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Михаил Хазин,
Сергей Щеглов
«Лестница в небо.
Диалоги о власти,
карьере и мировой
элите»,
Издательство «Рипол-
Классик»
2018 год

От издателя

Авторы книги предлагают читателю совершенно новую трактовку сущности власти, подробно рассказывая о всех стадиях карьеры – от рядового сотрудника корпорации до высокопоставленного представителя мировой элиты. Какое правило нарушил Стив Джобс, в 1984 году уволенный со всех постов в собственной компании Apple? Какой враг довёл до расстрела диктатора Румынии Николае Чаушеску? Почему военный переворот 1958 года во Франции начали генералы, а власть досталась давно вышедшему в отставку Де Голлю? Сколько лет потребовалось, чтобы пройти путь от нищего на паперти до императора Византии? Ответы на эти вопросы в книге.

Элияху Голдратт
«КРИТИЧЕСКАЯ ЦЕПЬ»,
Издательство
«Попурри»
2017 год



От издателя

Компании, работающие в проектной среде, сталкиваются с одинаковыми нежелательными явлениями: запланированные сроки неточны, нужные ресурсы часто недоступны, много изменений возникает в процессе работы. Обычно менеджеры стараются устранить каждое явление по отдельности, но в следующих проектах они снова повторяются. Автор книги определил эти явления как последствия ошибок, заложенных ещё при планировании. Чёткая последовательность новых смелых идей по планированию и контролю выполнения проектов, построенных на принципах «Теории ограничений систем» и названных технологиями «Критической цепи», позволят улучшить ключевые показатели надёжности.



Личный архив

Добрин Гребчев,
Бизнес-тренер
Корпоративного
университета РЖД

От эксперта

Каждая книга по менеджменту в руках руководителя, постоянно развивающего свои навыки управленца, ставит задачу научить его использовать инструменты и приёмы эффективного достижения целей. Однако, прежде чем научиться управлять автомобилем, неплохо понять, как он работает в целом. Эта книга даёт системное понимание управления сквозь призму власти и модели вассал – сюзерен, ломая некие внутренние стереотипы примерами реальных компаний и политических деятелей. Обилие цитат и запоминающихся фраз, которые не только надолго откладываются в памяти, но и заставляют переоценить свой жизненный опыт, не дадут этой книге пылиться на полке. «Лестница в небо...» – тот самый случай, когда книгу хочется читать дольше и наслаждаться порой терпким, но благородным послевкусием от прочтения и сделанных выводов.



Личный архив

Надежда Сезер,
ведущий методист
Центра обучения
технологиям
трансформации
бизнеса
Корпоративного
университета РЖД

От эксперта

Бизнес-литература зачастую грешит однотипными подходами к изложению материала по принципу теория – примеры. Поэтому бизнес-романы – это замечательная альтернатива книгам-учебникам, и «Критическая цепь» – тому подтверждение. Голдратт развивает идеи теории ограничения систем, основные инструменты которой рассматриваются применительно к управлению проектами. В книге обсуждаются знакомые каждому проблемы: дедлайны, взаимодействие с подрядчиками, нехватка ресурсов. Используя простые аналогии, Голдратт даёт, казалось бы, очевидные ответы, но увидеть их мы можем только после глубокого, целенаправленного обсуждения, когда предложенные идеи и решения будут откликаться нашему опыту. В книге лейтмотивом проходит тема развития и получения знаний. Демонстрируется необходимость давать знания через опыт.



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



12+

Гудок®

издательский дом