

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 05 (67) 2021

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU

**1 трлн руб.**

составит кумулятивный эффект от роста производительности труда к 2024 году



## «Единое окно» бечмаркетинга

В ОАО «РЖД» создан отраслевой Центр компетенций по повышению производительности труда на транспорте

СТР. 6

ОРГАНИЗАТОР

**Гудок**<sup>ИД</sup>  
издательский дом

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР

**БЛАГОСОСТОЯНИЕ**  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД

ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЁР



# X ЕЖЕГОДНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРС ДОСКА ПОЧЁТА

## 2021

## МЫ ИЩЕМ ГЕРОЕВ



## И ВЫ МОЖЕТЕ В ЭТОМ ПОМОЧЬ

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

12+

Отправить информацию о герое:  
[DOSKAPOCHETA@GUDDOK.RU](mailto:DOSKAPOCHETA@GUDDOK.RU)

8 (495) 983-08-18

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

## От редакции



123RF/LEICON-MEDIA

# Транспорт будущего



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

**О**дним из важнейших событий деловой и общественной жизни с момента начала пандемии COVID-19 стал Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ). К дискуссиям в рамках ПМЭФ очно и в режиме видеоконференции были приглашены главы государств и правительств зарубежных стран, руководители крупных российских и международных объединений, компаний и банков, ведущие эксперты и политики. Девиз ПМЭФ-2021 – «Снова вместе. Экономика новой реальности».

Безусловно, на форуме много внимания было уделено развитию транспортной отрасли. Этой теме была посвящена пленарная сессия

«Транспортный каркас экономики». «Мобильность населения – это прежде всего качество жизни, скорость передвижения грузов – это также качество жизни, а экспорт транспортных услуг – уникальная возможность благодаря тому, что через нас проходят кратчайшие пути из Юго-Восточной Азии в Европу, и эти преимущества надо использовать», – сказал министр транспорта РФ Виталий Савельев.

«Железные дороги – это вид транспорта будущего», – заявил генеральный директор – председатель правления ОАО «Российские железные дороги» Олег Белозёров.

Главные направления, по которым будут развиваться железные дороги в ближайшие годы, – цифровизация, экология, контейнеризация, высокоскоростное и беспилотное движение.

Вице-премьер Марат Хуснуллин отметил важность развития железнодорожного транспорта в городах. «За последние полгода с ОАО «РЖД» отработано восемь регионов, в которых можно внедрить данную идею. В настоящее время уже идёт стадия расчётов и проектирования», – отметил он.

До 30 мая 2022 года должно быть исполнено 13 поручений главы государства по развитию инфраструктуры БАМа и Транссиба. При этом уже до 1 сентября этого года должны быть приняты меры по введению единой цифровой системы контроля, позволяющей осуществлять мониторинг и координацию строительных работ в рамках реализации проектов по развитию железнодорожной инфраструктуры Сибири и Дальнего Востока.

Развитие ОАО «РЖД» продолжится.

ПУЛЬТ

## ТЕМА НОМЕРА» ЭФФЕКТИВНОСТЬ



123RF/LEGION-MEDIA

### Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

### Тема номера»

#### Эффективность

6–9 Единое окно для бенчмаркинга  
В ОАО «РЖД» создан отраслевой центр компетенций по повышению производительности труда на транспорте

10–13 Секреты производительности  
В РЖД работают над повышением эффективности деятельности

#### 14–17 Цифровизация и аутсорсинг

Лучшие зарубежные практики повышения производительности труда в железнодорожной отрасли

#### 18–21 Добиться цели

Инструменты повышения производительности труда влияют на KPI бизнес-процессов

#### Транспорт»

#### 20–25 Каркас экономики

Железные дороги как драйвер развития страны

#### 26–29 Связующее звено

Городские электрички помогают развитию агломераций

#### Подготовка кадров»

#### 30–33 Практическое образование

Инструменты WorldSkills позволяют совершенствовать подготовку будущих железнодорожников

#### 34–35 Перевод на французский

Корпоративный университет РЖД укрепляет международные связи

#### Образование»

#### 36–39 Союз вузов

Транспортные университеты России и Китая совместно развивают формат дистанционного обучения

#### Персонал»

#### 40–43 Вирус диктует правила

Компании продлевают удалёнку для сотрудников

#### Здравоохранение»

#### 44–45 Персональное здоровье

Отраслевая медицина осваивает современные методы диагностики

#### Образ жизни»

#### 46–49 Сила тела и духа

ОАО «РЖД» активно популяризирует здоровый образ жизни и развивает спорт среди молодёжи компании

#### Развитие»

#### 50–53 Поездом по России

РЖД развивают внутренний туризм

#### 54–55 Бизнес-залы нового формата

Как вокзальные комплексы привлекают пассажиров

#### Психология»

#### 56–59 Всё под контролем

Как научиться держать себя в руках

#### История»

#### 60–63 Независимый нарком

Как завершилась индустриализация на железнодорожном транспорте

#### Библиотека

#### Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы

#### РЕДАКЦИЯ

##### Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

##### Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

##### Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильдредактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мацевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

##### Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

##### Над номером работали:

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

##### Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнере –  
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: 29.06.2021 г.

Подписано фактически: 29.06.2021 г.

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Восточный вектор

Глава государства 5 июня утвердил перечень поручений по вопросам развития железнодорожной инфраструктуры БАМа и Транссиба, сообщается на сайте президента. Правительству РФ совместно с органами государственной власти Сибирского и Дальневосточного федеральных округов поручено обеспечить решение задач, которые предусматривают формирование «устойчивых транспортных связей между перспективными центрами экономического роста, энергоснабжение территорий, примыкающих к БАМу и Транссибу, а также устранение логистических ограничений для выхода отечественных предприятий на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона. «В том числе путём модернизации подходов к ключевым морским портам Дальневосточного бассейна и пунктов пропуска через государственную границу Российской Федерации», – говорится в сообщении. Правительству поручено также проанализировать действующие документы стратегического планирования, долгосрочные и инвестпрограммы ОАО «РЖД»,

ПАО «Россети», ПАО «Русгидро» на предмет их согласованности и сбалансированности по мероприятиям, показателям, финансовым ресурсам и срокам реализации по развитию БАМа и Транссиба. Владимир Путин дал поручение предусмотреть реализацию первоочередных мероприятий, направленных на реконструкцию и строительство инфраструктуры (транспортной, социальной, коммунальной), для примыкающих к железнодорожным магистралям территорий в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. «В том числе в рамках Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года», – говорится в сообщении. Президент также поручил до 1 сентября принять меры по ведению единой цифровой системы контроля по мониторингу и координации строительных работ в рамках реализации проектов по развитию железнодорожной инфраструктуры Сибири и Дальнего Востока. Срок исполнения поручений – 30 мая 2022 года.

## Станции МЦД-4 благоустроят

Проект благоустройства территорий у станций Солнечная, Новопеределкино и Крёкшино киевского направления Московской железной дороги (МЦД-4) утверждён, сообщила пресс-служба мэра Москвы.

Проект благоустройства у станций Солнечная и Новопеределкино предполагает строительство двух пешеходных переходов через железнодорожные пути. Здесь появятся площадки для парковки и проката велосипедов. От станций до остановок общественного транспорта пассажиры смогут пройти под навесами «сухие ноги», защищающими от дождя и снега. Запланировано переустройство инженерных коммуникаций.

Проект благоустройства у станции Крёкшино предусматривает продление существующего подземного перехода через 1-ю Железнодорожную улицу и реконструкцию прилегающей улично-дорожной сети. Здесь, в частности, появятся площадки для парковки и проката велосипедов, стоянки такси, перехватывающие парковки для автомобилей.

Благоустройство территорий у станций Крёкшино, Солнечная и Новопеределкино является частью проекта запуска линии МЦД-4 Киевско-Горьковский, отмечается в сообщении.

К 2025 году планируется ввести все пять линий, связывающих подмосковные города беспересадочным железнодорожным сообщением через Москву. Движение по первым двум диаметрам (МЦД-1 и МЦД-2) открыли в ноябре 2019 года.



АГЕНТСТВО «МОСКВА»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

**Уважаемые коллеги! Вынужден обратиться к вам по поводу всё ещё актуальной темы пандемии коронавирусной инфекции. Благодаря принятым мерам правительства в России удалось избежать масштабной, длительной изоляции, которую мы можем наблюдать в большинстве стран мира. Тем не менее опасность нигде не исчезла – статистика тяжело заболевших и погибших неуклонно растёт. <...> Сегодня не все наши сограждане прошли вакцинацию. Уважаемые коллеги, на нас лежит большая ответственность за безопасное функционирование государства, бесперебойную работу всех отраслей транспорта, здоровье и жизни наших граждан. Несмотря на все беспрецедентные меры, принятые для обеспечения безопасности транспортной системы, полноценно защитить себя и своих близких мы сможем только с помощью вакцины. Вакцинирование поможет выработать населению страны коллективный иммунитет, что сделает COVID-19 не опаснее сезонного гриппа. В связи с этим призываю вас вакцинироваться, не откладывая. Масштабная вакцинация уже доказала свою эффективность в зарубежных странах. По оценкам экспертных организаций, в ОАЭ количество привитых граждан превысило 66%, в Израиле вакцинировано более 60% населения, в Великобритании – 48%. Благодаря этим мерам удалось значительно снизить число заболевших людей.**

**Виталий Савельев,**  
министр транспорта РФ  
Обращение к работникам транспортной отрасли 18 июня 2021 года

## Перегон Кутыкан – Кувыкта стал двухпутным



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

23 июня заместитель председателя Правительства РФ Марат Хуснуллин, глава Минтранса Виталий Савельев и генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров в ходе рабочей поездки по БАМу открыли движение на вновь построенном втором пути перегона Кутыкан – Кувыкта, расположенном на участке Хани – Тында.

Строительство второго пути проводилось по программе модернизации инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей с развитием пропускных и провозных способностей. Протяжённость нового второго пути составляет 21 км. В ходе реализации проекта построено 19 искусственных сооружений, в их числе мост через реку Кованта длиной 465 м, а также восемь металлических и

железобетонных мостов длиной от 23 до 44 м. Проведено переустройство линий связи и систем управления движением. Модернизация БАМа на участке Хани – Тында предусматривает строительство 14 разъездов и укладку вторых путей на семи перегонах. Это позволит к 2025 году увеличить провозную способность на данном участке до 54 млн тонн. Переход на двухпутное движение по БАМу является необходимым условием обеспечения растущего грузопотока в направлении Дальнего Востока. Ввод новых объектов в эксплуатацию на БАМе и Транссибе позволит к 2025 году обеспечить выполнение целевого параметра модернизации по увеличению провозной способности до 180 млн тонн к тихоокеанским портам.

## Контейнеров на маршруте КНР – Европа стало больше

За январь – май 2021 года перевозки контейнеров в сообщении Китай – Европа – Китай по инфраструктуре ОАО «РЖД» выросли по сравнению с аналогичным периодом прошлого года в 1,7 раза, до 292,1 тыс. ДФЭ, в том числе проследовало 276,8 тыс. грузённых контейнеров ДФЭ (рост – в 1,7 раза). В них перевезено около 2,2 млн тонн грузов, что в 1,8 раза больше, чем за этот же период 2020 года.

При этом транзит из Китая в Европу вырос в 1,6 раза, до 188,4 тыс. ДФЭ, а из Европы в Китай – в 2,1 раза, до 103,7 тыс. ДФЭ.

Росту объёмов транзита способствуют увеличение товарооборота между странами, установление на сети РЖД конкурентоспособных ценовых условий, расширение спектра и повышение качества услуг, а также диверсификация транзитных маршрутов по территории России.

# Тема номера Эффективность»



## Единое окно для бенчмаркинга

В ОАО «РЖД» создан отраслевой центр компетенций по повышению производительности труда на транспорте

**К**омпания «Российские железные дороги» не только успешно справляется с целевыми показателями национального проекта «Производительность труда» и обеспечивает ежегодный пятипроцентный прирост по этому важному для национальной экономики показателю, но и стремится организовать обмен лучшими практиками с российским деловым сообществом. С 2018 года в России реализуется национальный проект «Производительность труда», главная задача которого – поднять к 2024 году темпы роста производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики до уровня не ниже 5% в год. Таким образом, к 2024 году в отечественной экономике прирост производительности труда должен составить более 20% по сравнению с 2018-м. Работу по национальному проекту координирует Министерство экономического развития.

«Предприятия, которые участвуют в проекте, получают от государства бесплатную помощь экспертов по устранению неэффективности производственного процесса, также ведётся обучение сотрудников методам повышения производительности труда», – рассказал на V Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики», состоявшейся 26 мая 2021 года, директор Департамента производительности и эффективности Минэкономразвития Александр Молодцов. – Сейчас внедрено новое направление, которое позволяет предприятию бесплатно провести аудит рабочих мест и оперативно, на базе работающих по всей стране авторизованных центров «Ворлдскиллс Россия», повысить квалификацию сотрудников – работники

будут переобучаться на современном оборудовании и приобретать требуемые компетенции».

В проекте уже участвуют 2612 российских предприятий, которые расположены в 85 субъектах Российской Федерации. Из них 137 относится к транспортной отрасли. Ожидается, что к концу 2021 года к нацпроекту присоединятся ещё порядка 2600 предприятий, а к 2024-му проект должен охватить свыше 6300 компаний. Кроме того, более 82 тыс. предприятий по всей России будут обмениваться лучшими практиками по повышению производительности труда.

### Локомотив нацпроекта

Министерство транспорта курирует исполнение нацпроекта в отрасли. Директор Департамента экономики

В ближайшее время будет расти роль транспортных коридоров. Например, маршрут северного коридора китайского проекта «Один пояс – один путь» идёт по России, через БАМ и Транссиб, но конкуренция остаётся, поскольку центральный и южный коридоры транспортной артерии идут в обход России. Очевидно, что задача ежегодного пятипроцентного роста производительности труда на транспорте продиктована жёсткими условиями глобальной конкуренции. В Минтрансе выделяют и другие направления, важные для повышения производительности труда в транспортном сегменте российской экономики: развитие железнодорожных подходов к морским портам Азово-Черноморского и Северо-Западного бассейнов; развитие железнодорожных

**У нас большой опыт проектов по повышению производительности в сфере железнодорожного транспорта, такой же опыт есть у наших партнёров в промышленности**

и проектов Минтранса Александр Семенчишин подчеркнул, что для достижения целевых показателей проекта разработан план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года. В плане, в частности, предусмотрено развитие инфраструктуры Восточного полигона железных дорог с целью увеличения транзита контейнеров в четыре раза. По словам чиновника, приоритетным является развитие контейнерных перевозок. Напомним, в соответствии с указом президента провозная способность БАМа и Транссиба к 2024 году должна увеличиться с 124,9 млн до 180 млн тонн.

ной инфраструктуры Центрального транспортного узла, в том числе в агломерациях обеих столиц; развитие высокоскоростного сообщения. «Цель Минтранса – снижение транспортной составляющей в цене продукции отечественных товаропроизводителей – таким образом будет повышаться эффективность производственной деятельности в стране», – пояснил Александр Семенчишин. – При этом работа ведётся в двух направлениях: снятие транспортных ограничений для возрастающего потока перевозок и повышение эффективности процессов, связанных с их обеспечением».

В ведомстве считают, что транспортным компаниям необходимо

# Тема номера

## Эффективность



постоянно заниматься улучшением технологических процессов и повышать эффективность использования трудовых ресурсов. Александр Семенчишин привёл в качестве позитивного примера выстроенную в ОАО «РЖД» систему управления трудовыми ресурсами и нормирования труда, а также отметил успешное внедрение в железнодорожной отрасли малолюдных и безлюдных технологий.

Так, более 30% машинистов уже сегодня работают в одно лицо. На станции Усть-Луга внедрены технологии дистанционного управления маневровыми локомотивами и комплекс АСУ многопарковой системой из одного диспетчерского центра. На Московском центральном кольце применяются технологии цифровой

тенций в сфере производительности труда» (ФЦК). Её создали Минэкономразвития и ООО «ВЭБ Инжиниринг» в конце 2017 года специально для того, чтобы отбирать предприятия для участия в проекте и оказывать им консультационную помощь. Работа ФЦК охватывает пять основных несырьевых отраслей экономики страны: обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, строительство, ЖКХ. Организация выстроила сеть региональных центров компетенций (РЦК), которые работают с предприятиями в субъектах Федерации. На сайте ФЦК Производительность.рф приведены контакты 33 РЦК.

Основные методы работы региональных центров компетенций с предприятиями – аудит и консал-

тий специалистов РЦК, уже показывают заметные результаты. Так, предприятие «Калугапутьмаш» за год смогло увеличить выручку на 1 млрд руб., а чистая прибыль завода выросла на 404 млн руб. На предприятии в два раза увеличили выпуск железнодорожных кранов серии УК 25/25 – с двух до четырёх единиц в месяц. АО «Верещагинский ПРМЗ «Ремпутьмаш» увеличил пропускную способность производства с одного поезда в месяц до двух. На заводе ожидают увеличение выручки от внедрения прогрессивных методов организации труда на 1,28 млрд руб.

По данным Федеральной налоговой службы, в 2019 году предприятия – участники нацпроекта в среднем смогли увеличить производительность труда на 7,8%, а добавленную стоимость – на 9,8%, что составило 14,1 млрд руб.

Кроме консалтинга участников нацпроекта ФЦК ведёт исследовательскую работу по теме повышения производительности труда, формирует базу лучших практик применения инструментов бережливого производства, анализирует российский и зарубежный опыт, тиражирует его для отечественных предприятий и обменивается своими наработками с крупнейшими компаниями России.

15–16 июня в Нижнем Новгороде состоялся III Федеральный форум «Производительность 360», который организовали Минэкономразвития и Федеральный центр компетенций. В ходе мероприятия было подписано соглашение о сотрудничестве между ФЦК и ОАО «РЖД». Компания совместно с ФЦК будет проводить исследования технологий по повышению производительности труда в транспортной отрасли и разрабатывать типовые решения для транспортных компаний. Соглашением также предусмотрено развитие отраслевого центра компетенций (ОЦК) ОАО «РЖД», который будет аккумулировать лучшие практики. «Это соглашение даёт возможность



поработать нам и ФЦК вместе с большим кругом заинтересованных лиц из других отраслей. У нас большой опыт проектов в сфере железнодорожного транспорта по повышению производительности, такой же опыт есть у наших партнёров в промышленности. И мы можем обмениваться им», – сообщил директор по операционной эффективности ОАО «РЖД» – начальник Департамента экономики Владимир Гапонько.

На форуме в качестве успешных примеров взаимодействия РЖД с компаниями несырьевого сегмента привели комплексное транспортное обслуживание клиентов АО «ФГК»; проект создания системы распределённых складов, который ОАО «РЖД» реализовало с 14 компаниями, среди которых «ЕвразМеталлИнпром», «Северсталь-Дистрибуция», НЛМК, СЕFCO и другие. Владимир Гапонько сообщил участникам форума, что в компании подготовлена комплексная программа развития эффективности в отрасли, она разработана в соответствии с рекомендациями Росимущества и полностью отвечает стратегии компании, бюджетному и инвестиционному процессу.

По его словам, в ОАО «РЖД» специально создано управление организации проектной деятельности в сфере производительности труда Департа-

тамента по организации, оплате и мотивации труда, которое и выступит в роли ОЦК. «Управление и будет выступать в роли отраслевого внутреннего консультанта, работающего с дочерними обществами, поставщиками и подрядчиками. В конечном счёте это позволит снизить себестоимость перевозок, а также повысить продуктивность транспортного продукта для экономики страны, – пояснил Владимир Гапонько. – Одной из задач управления является формирование культуры непрерывных улучшений и формирование базы знаний и лучших практик в сфере производительности труда со всеми участниками производственных процессов – поставщиками, операторами подвижного состава, грузоотправителями, партнёрами».

Компания делится с партнёрами лучшими практиками по повышению производительности труда. «Сегодня перед нами стоит задача развития технологий бенчмаркинга по теме повышения производительности труда, – сообщил начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин. – Компания готова обмениваться своим опытом по внедрению методов и технологий по этому ключевому для национальной экономики вопросу».

По словам Владимира Никитина, компания создаёт коммуникационную среду, которая позволяла бы ускорить и упростить обмен опытом. С 2016 года ОАО «РЖД» и Минтранс проводят в Российском университете транспорта (МИИТ) Всероссийскую научно-практическую конференцию «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики». В ближайшее время ОАО «РЖД» намерено перевести общение профессионалов по повышению производительности труда с регулярной основы на постоянную, в онлайн.

Заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда Андрей Тихомиров поделился планами по развитию технологий бенчмаркинга: «В перспективе – создание в РЖД открытой цифровой площадки, на которой все заинтересованные компании могли бы обмениваться своим опытом по повышению производительности труда в режиме онлайн». По его словам, создание этой платформы станет важным шагом к формированию в России единого коммуникационного пространства по обмену лучшими практиками по повышению производительности труда.

Владимир Константинов

## Управление и будет выступать в роли отраслевого внутреннего консультанта, работающего с дочерними обществами, поставщиками и подрядчиками

железнодорожной, которые автоматизировали взаимодействие между диспетчерами и машинистами.

По мнению Александра Семенчишина, необходимы государственные решения по повышению инвестиционной привлекательности транспортных компаний, участвующих в программах повышения производительности труда, нужна поддержка компаний-лидеров во внедрении современных методов повышения производительности и снятия законодательных барьеров, препятствующих росту эффективности производственной деятельности.

### Партнёрские отношения

Оператором нацпроекта является автономная некоммерческая организация «Федеральный центр компе-

тинг. Специалисты по повышению производительности передают компаниям свой опыт, знания и навыки для запуска цепной реакции роста производительности в регионах и в стране в целом. Для каждого предприятия специалисты РЦК находят индивидуальные решения по увеличению производительности труда. Прежде всего производительность повышается за счёт снижения всех видов потерь. На предприятиях внедряется бережливое производство, оптимизируются управленческие издержки, внедряются лучшие практики, а сотрудники предприятий-участников проходят обучение методам совершенствования производства. Некоторые предприятия железнодорожной отрасли, прошедшие оптимизацию на основе рекоменда-

# Тема номера Эффективность»



## СЕКРЕТЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В ОАО «РЖД» работают  
над повышением эффективности  
деятельности

Владимир Никитин,  
начальник Департамента  
по организации, оплате  
и мотивации труда ОАО «РЖД»



АРХИВ ИД «ТУДОС»

**С** начала реализации национального проекта «Повышение производительности труда» «Российские железные дороги» успешно перевыполняют ключевые показатели, установленные проектом для экономики страны. Начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин рассказал «Пульту управления» о многопрофильной системе управления эффективностью деятельности холдинга, благодаря которой РЖД поддерживают стабильный рост производительности труда и формируют культуру бережливого производства.

повышению операционной эффективности до 2025 года.

Отчёты по исполнению программы ежеквартально представляются совету директоров и правлению компании.

В соответствии с указом президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в Программе операционной эффективности компании зафиксирован комплекс мер для выполнения целевой задачи – обеспечения ежегодного роста производительности труда не менее чем на 5% и получения кумулятивного эффекта на сумму более 1 трлн руб.

– **Оправдывает ли себя многопрофильный подход к управлению эффективностью деятельности с точки**

*Дальнейшее внедрение принципов бережливого производства позволило достичь роста годового экономического эффекта с 0,7 млрд руб. в 2016 году до 1,8 млрд руб. в 2020-м*

– Владимир Николаевич, в чём уникальность системы управления эффективностью деятельности РЖД?

– В ОАО «РЖД» создана многопрофильная система управления эффективностью деятельности. Она объединила такие направления, как повышение производительности труда, программы энергоэффективности, операционной эффективности, цифровой трансформации и роботизации, а также проекты бережливого производства. Что важно – все направления интегрированы с системой бюджетного управления и планом инвестиционного развития компании и отражены в сводной Программе мероприятий компании по

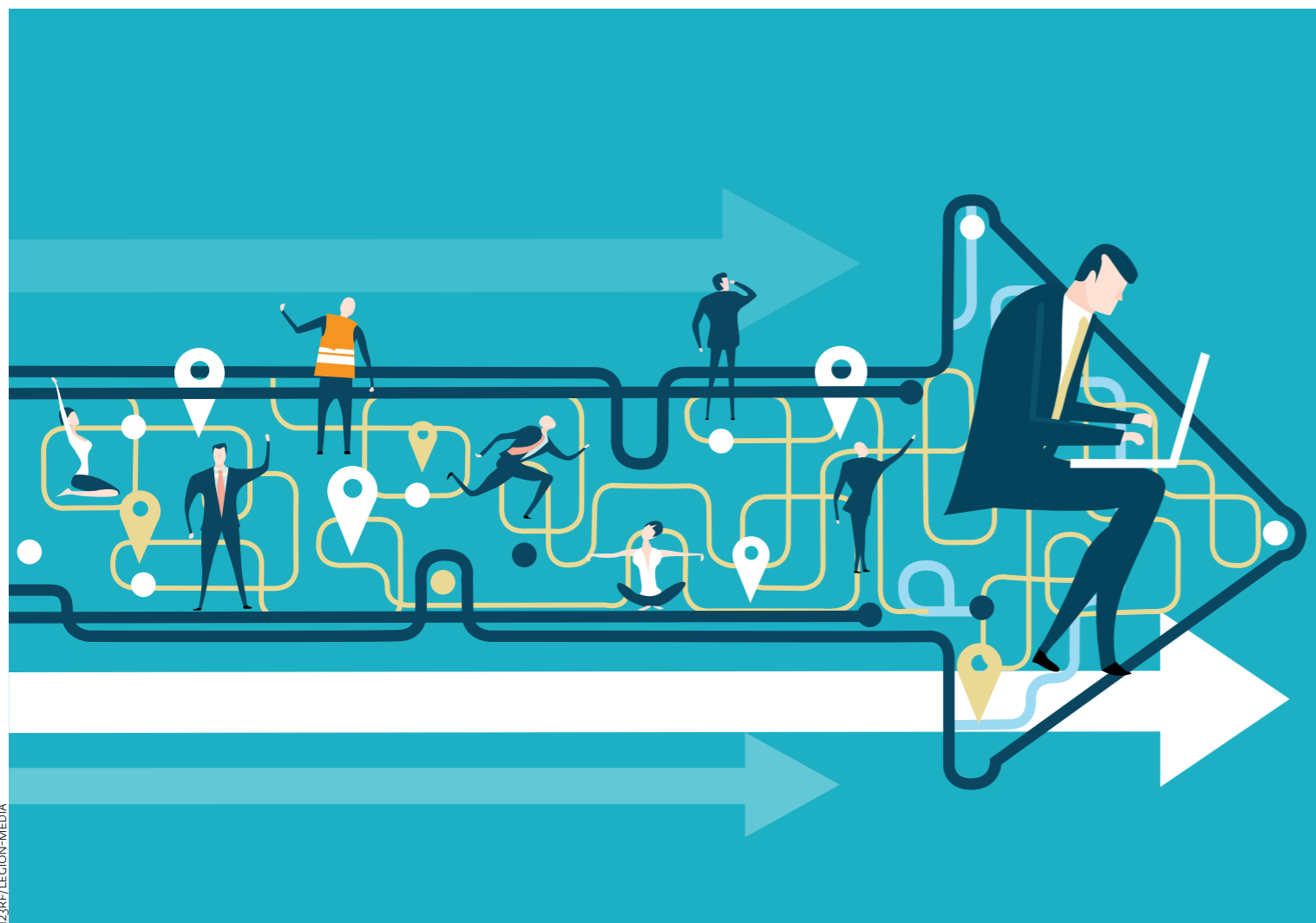
зрения роста производительности труда?

– Этот подход оказался успешным. Компания обеспечила рост производительности труда более чем на 30% к уровню 2014 года. В стране в среднем этот показатель составляет только 4%.

С момента создания ОАО «РЖД» проводит системную работу по повышению производительности труда и эффективности использования ресурсов. Первый наш целевой параметр появился ещё в майских указах президента 2012 года – рост в 1,5 раза к 2018 году. Этот показатель компания перевыполнила: по итогам 2018 года производительность труда в ОАО

# Тема номера

## Эффективность»



123RF/LEGION-MEDIA

«РЖД» относительно 2011 года выросла в 1,55 раза.

Достичь таких результатов было не просто. К тому же высокую динамику пришлось выдерживать в условиях масштабного строительства на сети РЖД: вводились в эксплуатацию железнодорожные подходы к портам Северо-Запада и Азово-Черноморского бассейна, шла подготовка к Олимпиаде в Сочи и чемпионату мира по футболу 2018 года, развивался Восточный полигон. Тем не менее объём приведённой работы увеличился с 3,21 трлн прив. ткм в 2014 году до 3,45 трлн прив. ткм в 2020-м, рост на 237,6 млрд прив. ткм, или на 7,4% – а

это основные показатели, влияющие на производительность труда в ОАО «РЖД».

Несмотря на масштабы реализованного и стабильный рост ключевых показателей, трудоёмкость производственных процессов снижена более чем на 18,5%.

**– В каком направлении будет развиваться система управления эффективностью деятельности?**

– Можно выделить три направления развития действующей системы. Первое – формирование общекорпоративной цифровой информационной базы лучших проектных решений оптимизации производственных процессов и

повышение эффективности труда персонала. Эта база уже формируется. На начало текущего года в неё загружены более 200 проектов по снижению трудоёмкости производственных процессов и высвобождению персонала. Более 10 тыс. проектов по использованию инструментов бережливого производства загружены в систему проектного мониторинга АС СПИМ.

Второе направление – это развитие системы мотивации персонала за создание и реализацию проектов по бережливому производству. В 2018 году специальным распоряжением закреплено положение о том, что до 30% экономического эффекта от реа-

лизованного проекта направляется на материальное поощрение членов проектных команд, а 20% направляется в фонд развития предприятий. В прошлом году, согласно нормам этого положения, почти 20 тыс. сотрудников компании получили премии на общую сумму 410,8 млн руб.

Третьим направлением развития системы управления эффективностью является обучение персонала подразделений и дочерних обществ ОАО «РЖД» теории, методикам и практике процессного управления, бережливого производства, оптимальной организации трудовых процессов и риск-ориентированной модели управления.

В Корпоративном университете РЖД ежегодно более 2 тыс. руководителей и специалистов компании проходят дополнительное обучение по этим темам.

**– А кто отвечает за работу по внедрению бережливого производства?**

– В РЖД сформирована структура бережливой производственной системы, сегодня она охватывает все уровни управления компании – от центрального аппарата до каждого конкретного предприятия. При этом используются как командные методы совершенствования производства – проектные офисы, так и административное закрепление за руководителями функций по развитию производственной системы.

**– Какие результаты принесло внедрение инструментов бережливого производства?**

– Говоря о результативности производственной системы, мы прежде всего анализируем тренд расширения практик применения процессного управления, инструментов бережливого производства и оптимальных моделей организации труда. В 2020 году в подразделениях компании реализовано более 2300 проектов бережливого производства. Дальнейшее внедрение принципов бережливого производства позволило достичь роста годового экономического эффекта с 0,7 млрд руб. в 2016 году

до 1,8 млрд руб. в 2020-м. То есть сама система за пять лет стала в 2,7 раза эффективнее.

Количество работников, принимающих участие в выявлении потерь и применении инструментов бережливого производства, за этот же период возросло в 6 раз – с 3 тыс. человек в 2016 году до 20 тыс. человек в 2020-м. **– Каких показателей удалось достичь в направлении повышения эффективности управления трудовыми ресурсами?**

– В компании уделяется большое внимание проектной деятельности по оптимизации использования трудовых ресурсов.

Так, в 2018–2019 годах на сети железных дорог были созданы центры повышения эффективности труда персонала. Их главная задача – развитие проектной деятельности, на-

компетенции и увеличили вовлечённость в проектную деятельность руководителей и специалистов всех уровней.

**– Можно привести конкретные примеры улучшений?**

– Внедрение полигонных технологий применения мобильных средств диагностики объектов инфраструктуры позволило оптимизировать ручные процессы контроля состояния железнодорожного пути, исключить повторные проверки, увеличить периодичность натурных осмотров состояния пути. Прогнозный эффект внедрения проекта к 2025 году – 800 млн руб. и высвобождение 637 человек.

В компании сокращается бумажный документооборот, совершенствуется процесс оформления перевозочных документов как в ОАО «РЖД», так и у наших

**Прогнозный эффект от внедрения полигонных технологий применения мобильных средств диагностики объектов инфраструктуры к 2025 году – 800 млн руб. и высвобождение 637 человек**

правленной на выявление потерь в организации труда в подразделениях компании, оптимизация производственных процессов и снижение их трудоёмкости.

Итогами работы центров стали 307 проектов с экономическим эффектом, выразившимся в снижении нормативной численности на 1732 человека.

В плане работы на 2021 год запланировано реализовать ещё 300 проектов со снижением нормативной численности на 1348 человек, что сопоставимо всему выполненному объёму работы за три предыдущих года. Такую динамику роста можно легко объяснить: мы уже наработали

клиентов-грузоотправителей, оформление грузоперевозок автоматизируется и уходит в «цифру». Например, внедряется система «Автоагент», которая позволяет клиентам через специальный сервис, доступный в приложении смартфона, оформить заявку на перевозку и сформировать автоматически все необходимые документы. Прогнозный эффект внедрения к 2025 году – 507 млн руб. и высвобождение 1100 человек. Это всего лишь несколько примеров системной работы компании по повышению эффективности и производительности труда. **ПУЛЬТ**

БЕСЕДОВАЛ Владимир Константинов



# Тема номера Эффективность»



DPA/PICTURE-ALLIANCE/FACC

## Цифровизация и аутсорсинг

Лучшие зарубежные практики повышения производительности труда в железнодорожной отрасли

**С** апреля 2017 года команда ООО «Прайсвогтерхаус-Куперс Консалтинг» ведёт для ОАО «РЖД» мониторинг производственной деятельности и расчётов производительности труда железных дорог мира. В фокусе внимания – наиболее передовые национальные железнодорожные компании, лучшие практики которых целесообразно внедрять на сети железных дорог России. Аналитики уделяют основное внимание совершенствованию производственных процессов. Партнёр ООО «Прайсвогтерхаус-Куперс Консалтинг» Вячеслав Бувеский отмечает, что наиболее важным направлением стало широкое внедрение IT-инструментов по всему спектру железнодорожной деятельности и расширение аутсорсинга.

**Зелёный свет аутсорсингу**  
Аутсорсинг и аутстаффинг в мировой железнодорожной отрасли превращаются в эффективный инструмент оптимизации производственных процессов. По оценкам ООО «Прайсвогтерхаус-Куперс Консалтинг», на крупных железных дорогах на аутсорсинг передано минимум 20% работ, в некоторых видах деятельности этот показатель составляет до 50%. Рост производительности достигается не столько за счёт того, что компания, отдавая некоторые объёмы работ подрядчикам, сокращает собственный фонд оплаты труда, сколько за счёт более высокого качества и производительности узкоспециализированных аутсорсеров.

Доля аутсорсинга в общем объёме работ у наиболее технологичных мировых железнодорожных компаний продолжает расти. Так, Deutsche Bahn и ÖBB (Австрия) в настоящее время отдают компаниям-аутсорсерам до 20% объёмов работ по техническому обслуживанию подвижного состава. Доля аутсорсинга в техобслуживании

и ремонте инфраструктуры у этих компаний достигает половины, а австрийские железнодорожники к тому же передали сторонним подрядчикам 20% объёмов работ по обслуживанию вокзального комплекса. В SNCF (Франция) сделали акцент на аутсорсинг в сегменте капитального ремонта инфраструктуры – на долю сторонних организаций приходится более 50% объёма работ. Аналогичные показатели и у ADIF/Renfe (Испания).

В Японии на аутстаффинг выведено до 20% работ по техобслуживанию и ремонту парка и более половины объёма работ по сервису инфраструктуры.

### Модный тренд

Для повышения производительности труда ведущие железнодорожные

скоростной инфраструктуре JR East на трёх линиях ВСМ внедрена цифровая система COSMOS, которая позволяет эффективно использовать станции с ограниченным количеством путей за счёт сокращения интервалов следования поездов до 4 минут. Хаб по управлению движением, расположенный в Токио, соединяется с блоками автоматической настройки маршрута с каждой станцией через широкополосную оптоволоконную сеть. Система включает подсистему контроля электрооборудования, транспортного планирования, управления движением, маневровыми работами и работами по обслуживанию и ремонту подвижного состава. Ввод данных происходит автоматически.

С 2004 года на всех новых и реконструируемых трансевропейских

**Аутсорсинг и аутстаффинг в мировой железнодорожной отрасли превращаются в эффективный инструмент оптимизации производственных процессов. Доля аутсорсинга составляет минимум 20%**

компании мира применяют широкий набор технологий и IT-систем. Управление движением стало активно уходить в «цифру». В Японии, Германии, Швеции успешно внедрены информационные системы по управлению подвижным составом и персоналом, обслуживающим вагоны и локомотивы. На многих ведущих европейских железных дорогах успешно работают IT-системы для подачи и согласования запросов на доступ к инфраструктуре.

Япония и Китай в управлении движением используют системы контроля скорости движения поездов. В Японии для автоматизации управления движением на высоко-

железнодорожных коридорах ЕС в обязательном порядке внедряется Европейская система управления движением поездов (ETCS) – комплекс единых стандартов, разработанных в рамках международного сотрудничества для железнодорожной автоматики, телемеханики, связи и диспетчерского контроля. Система позволяет контролировать скорость движения поездов, определять их местоположение, вычислять расстояния между составами, контролировать скорости на участке. Контроль ведётся с помощью датчиков, которые размещаются на подвижном составе и инфраструктуре. В Германии система ETCS внедряется на приоритетных

# Тема номера

## Эффективность ➤



участках: сейчас оборудовано около 1% сети и порядка 7% планируется оснастить к 2027 году. На железных дорогах Франции система работает на отдельных линиях, а к 2030 году планируется внедрить её на всех ключевых линиях. В Испании система функционирует на 12% сети, а к 2050 году ей намереваются охватить всю сеть. К 2032 году намечено внедрение ETCS на всех ключевых линиях в Австрии, а к 2035 году – на ключевых линиях в Швеции. Подобные системы действуют и в Китае – уже сейчас CTCС-2, аналогом европейской ETCS, оборудовано 80% линий ВСМ.

Вокзальные комплексы также превращаются в цифровые пространства – Австрия, Германия, Швеция внедрили системы автоматического оповещения пассажиров об изменениях в расписании.

### Умное депо

Активно идёт цифровизация и в сегменте эксплуатации подвижного состава. Одним из ключевых направлений стала диагностика вагонов и локомотивов с помощью бортовых датчиков различных параметров, по которым можно судить о техническом

состоянии парка и снизить количество неисправностей за счёт использования предикативного технического обслуживания.

Лидерами по внедрению теледиагностики стали железнодорожные компании Китая, Японии, Франции, Германии. Например, в Японии на 2573 поездах компании JR East система теледиагностики внедрена с 1999 года. Онлайн-мониторинг состояния подвижного состава в увязке с данными о состоянии инфраструктуры даёт возможность сократить время проверки состояния поезда с 30 до 5 минут, уменьшить количество обслуживающего персонала и снизить затраты на обслуживание на 10%. Дальнейшее развитие системы позволило перевести 356 поездов на токийских линиях JR East с модели календарного техобслуживания на более рациональное и экономное обслуживание на основе фактического состояния подвижного состава.

В Австрии преуспели в автоматизации процессов технического обслуживания в депо и мастерских. Во Франции, Японии, Швеции успешно работают системы предикативного технического обслуживания на осно-

ве анализа исторических данных о поломках. В ближайших планах ряда европейских и азиатских железных дорог – внедрение единых цифровых систем планирования и управления техобслуживанием подвижного состава.

На ВСМ Южной Кореи (Национальная железнодорожная компания Kogail) используется аналитическая система управления техническим обслуживанием подвижного состава RCM1, которая использует базу данных о техническом состоянии подвижного состава, его поломках, ремонтах и техническом обслуживании. На основе массивов данных автоматически формируется оптимальная программа обслуживания. Она позволяет определять момент для нерегулярных процедур, например замены компонентов. Система классифицирует и степень поломок по уровню критичности, что также даёт возможность оптимизировать техобслуживание. А к 2022 году на корейских ВСМ заработают умные депо, которые позволят увеличить срок службы парка на 20–40%, удешевить техническое обслуживание на 25–30% и снизить количество происшествий на 30–50%. Элементы умного депо с 2018 года работают на базе депо ВСМ в Сеуле, где уже успешно роботизированы процессы покраски и мойки подвижного состава, внедрены ультразвуковая диагностика колёсных пар и автоматический заказ на подготовку запчастей на основе прогноза износа и поломки.

«Китайские железные дороги» на ВСМ в тестовом режиме внедрили систему диагностики и прогнозирования ремонтных работ. Система предикативного обслуживания включает три направления – диагностику, прогнозирование и управление «здоровьем» подвижного состава. Данные о техническом состоянии парка собираются в режиме реального времени с помощью порядка 3 тыс. датчиков так называемого бортового агента. Программное обеспе-

чение бортового агента сравнивает фактические данные с параметрами работы исправного подвижного состава, которые формирует цифровой двойник подвижного состава. В случае обнаружения неисправности – отклонения фактических параметров от параметров цифрового двойника – система сигнализирует о поломке. Цифровой двойник ведёт аналитику технического состояния и даёт рекомендации по техническому обслуживанию на основе онлайн-прогноза неисправностей. Онлайн-диагностика проводится совместно с мониторингом инфраструктуры. Аналитика и прогнозы используются не только операторами для техобслуживания, но и производителями поездов для совершенствования конструкции.

### Обходчики уходят в прошлое

Эксплуатация инфраструктуры стала одним из наиболее важных направлений цифровизации железных дорог. Французский государственный железнодорожный оператор SNCF планирует к 2025 году полностью отказаться от неэффективных пеших обходов объектов инфраструктуры. Франция и Германия пошли по пути внедрения средств теледиагностики и мониторинга путей и оборудования. В SNCF преуспели во внедрении системы предикативного технического обслуживания на основе анализа исторических данных о неисправностях, а регулярные поезда DB оснащаются средствами диагностики путей. Аналогичные способы диагностики действуют и в Японии.

В Австрии и Швеции железнодорожные пути оснащаются датчиками технического состояния, данные с которых позволяют вести диагностику в режиме онлайн. В ÖBB внедрена единая информационная система для планирования и управления техобслуживанием и ремонтом путей.

В Южной Корее с 2010 года работает система KTMSYS, которая позволяет наблюдать за состоянием путей в режиме реального времени и коор-

динует работы на инфраструктуре – формирует их оптимальный график с расписанием смен персонала. Снижение затрат на обслуживание путей в результате внедрения KTMSYS оценивается в 20%. В перспективе на железных дорогах Южной Кореи – реализация компанией Hyundai Rotem плана создания умной системы управления безопасностью. На путях и ключевых узлах подвижного состава (подшипниках, коробках передач) устанавливаются датчики, информация с которых будет стекаться в центр контроля, где на основе анализа больших массивов данных и предикативных алгоритмов планируется принимать решения по предупреждению поломок. Пилотные проекты этого плана тестируются с 2019 года, развёртывание основных элементов

устанавливается на 5–6-вагонных поездах.

### Трудности перевода

Вячеслав Бувеский уточнил, что к действующим на зарубежных железных дорогах практикам нужно относиться со здоровой долей скепсиса и принимать во внимание тот факт, что где-то они опережают «Российские железные дороги», а где-то нет. На производительность труда, по мнению эксперта, влияют и организационно-штатная структура компании, и степень автоматизации, и регуляторная среда – всё то, что принято называть спецификой национальной железнодорожной компании.

Так, при проведении сравнительного анализа в ООО «ПрайсвогтерхаусКу-

## Эксплуатация инфраструктуры стала одним из наиболее важных направлений цифровизации железных дорог

ождается к 2022 году. В результате внедрения новой системы ожидается снижение количества происшествий на 30–50%.

### Оптимизация по-японски

В Японии повышают производительность труда путём перехода к модели работы в одно лицо. Сейчас в поездах JR East работают два сотрудника локомотивной бригады – машинист и кондуктор, который подтверждает окончание посадки и выхода пассажиров, обеспечивает безопасность на платформе, открытие и закрытие дверей поезда. Новая модель предполагает сокращение кондукторов – их заменят камеры бокового вида, изображение с которых передаётся машинисту.

Функции открывания и закрывания дверей тоже берёт на себя машинист. С 2021 года видеоборудование

перс Консультирование» семь стран (США, Канада, Австралия, Франция, Германия, Китай и Индия) разделили на две категории: страны, имеющие компании с разделённым грузовым и пассажирским движением (США, Канада, Австралия), и страны, где железнодорожные компании осуществляют одновременно все виды перевозок. При этом в США, Канаде и Австралии явно доминируют грузовые перевозки (пассажирские составляют менее 1%), в Германии и Китае они преобладают, а во Франции и Индии уступают пассажирским. В итоге выяснилось, что по уровню производительности труда РЖД занимают 4-е место в общем рейтинге и 1-е среди стран с интегрированными грузовыми и пассажирскими перевозками.

Владимир Константинов



## Добиться цели



Инструменты повышения  
производительности труда влияют на KPI  
бизнес-процессов

**Н**еуклонный рост производительности труда является одним из важнейших показателей эффективности производства, основой увеличения прибыли, снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности бизнеса. Постоянное стремление к повышению производительности ставит перед предприятиями, в том числе железнодорожными, серьёзные задачи по сокращению текучести кадров, совершенствованию системы управления персоналом и повышению эффективности системы мотивации труда. Для их решения в настоящее время используются различные инструменты и технологии.

### Работа в норме

Как рассказал начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» Владимир Никитин в ходе V Всероссийской научно-практической конференции «Повышение производительности труда на транспорте – источник развития и конкурентоспособности национальной экономики», прошедшей в Российском университете транспорта (МИИТ), компания уделяет большое внимание вопросам повышения производительности труда. Внедрением и развитием соответствующих инструментов занимается Центр организации труда и проектирования экономических нормативов ОАО «РЖД» (ЦОТЭН). Именно ЦОТЭН разрабатывает нормативы численности разных категорий работников.

Суть нормирования сводится к определению затрат времени на выполнение определённого объёма работ. Прогрессивные нормы труда и правильное распределение трудовых функций работников гарантируют объективную оценку потребностей в персонале.

Нормирование позволяет установить зарплату в соответствии с

напряжённостью труда и обоснованностью трудовых затрат. При этом нормы труда должны соответствовать технологическому процессу, наиболее эффективному для конкретного рабочего места, а также отвечать условиям, при которых труд работника будет менее утомительным и более производительным.

«Нормирование труда – эффективный инструмент для управления человеческим капиталом, который позволяет компании установить оптимальную численность персонала исходя из имеющихся объёмов работ и наиболее сбалансированно выстроить производственный процесс. Кроме того, нормирование способствует внедрению на производстве последних достижений науки и передового

За последнее время в ОАО «РЖД» утверждены нормативы численности работников, выполняющих функции по охране окружающей среды, промышленной и пожарной безопасности, непроизводственному травматизму; работников, осуществляющих проведение технических аудитов организаций; операторов по обработке поездной информации и перевозочных документов, операторов поста централизации и операторов сортировочной горки железнодорожных станций; работников центров оперативно-технического учёта работы локомотивов (моторвагонного подвижного состава) железных дорог.

«Мир меняется очень быстро, и сегодня большинство рутинных

**Мир меняется очень быстро, и сегодня большинство рутинных операций выполняют роботизированные системы. Поэтому необходимо развивать новые подходы к организации труда**

опыта», – рассказал ранее директор Центра организации труда и проектирования экономических нормативов ОАО «РЖД» Михаил Калашников.

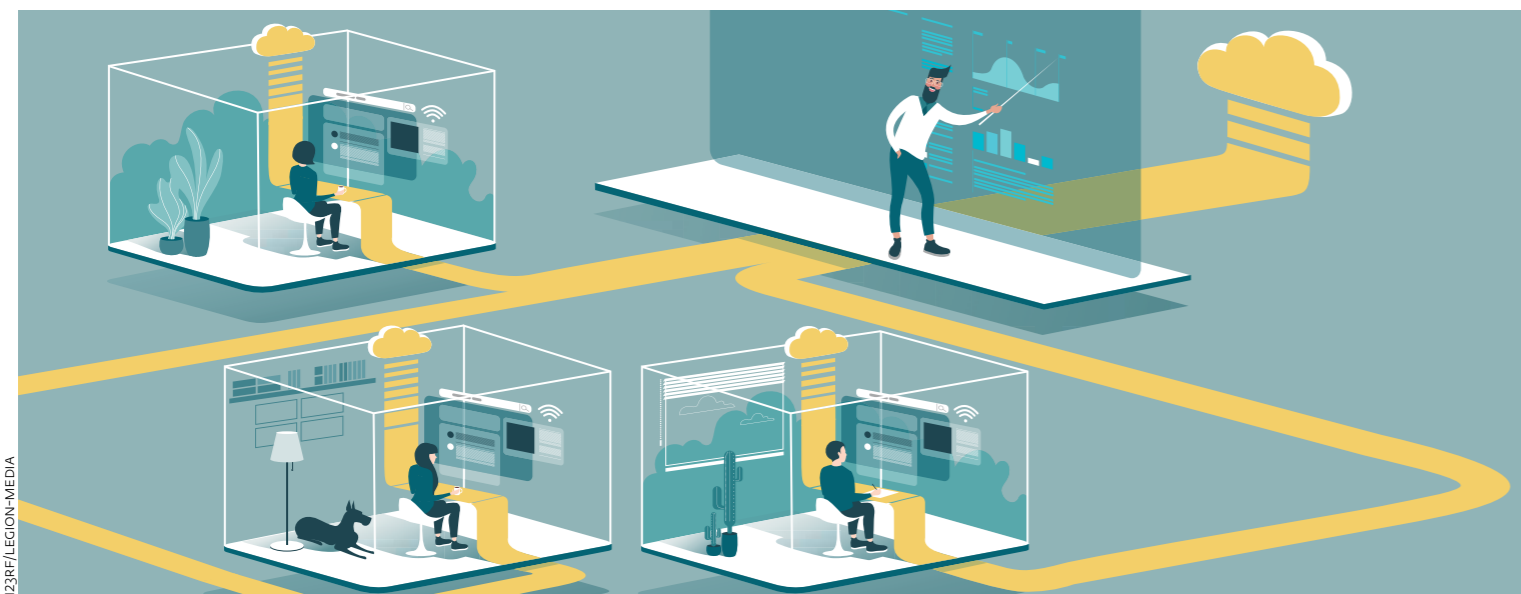
В процессе создания норм специалисты ЦОТЭНа выезжают на предприятия, где фиксируют рабочие операции, которые производят сотрудники, а также их продолжительность. «В структурных подразделениях компании регулярно анализируют штатные расписания. Нормативы численности, которые разрабатывают в ЦОТЭНе, – это система координат и чёткие ориентиры. В результате руководители могут оптимально выстроить работу в этих сферах деятельности», – подчеркнул Михаил Калашников.

операций выполняют роботизированные системы. Поэтому необходимо развивать новые подходы к организации труда», – подчеркнул Владимир Никитин.

**Дистанционная эффективность**  
Пандемия COVID-19 изменила подходы к организации труда. Так, по данным Минтруда, весной 2020 года на удалённую работу было переведено порядка 6,5% трудоустроенных граждан (3,5 млн человек). Эта ситуация коснулась и железнодорожников. «В прошлом году компания массово в течение двух недель перевела на удалённую работу более 100 тыс. работников», – подчеркнул Владимир Никитин.

# Тема номера

## Эффективность



Если в начале пандемии коронавируса многие работодатели опасались, что удалёнка снизит мотивацию и работоспособность сотрудников, а следовательно, и производительность труда, то сейчас ситуация изменилась. Около 75% работников из разных стран заявили, что в условиях «домашней работы» они сохранили или даже повысили свою производительность. Об этом говорится в опросе, проведённом международной консалтинговой компанией Boston Consulting Group (BCG) среди 12 тыс. сотрудников из компаний по всему миру.

Подобные исследования проводятся и в России. Так, согласно опросу НИУ ВШЭ, 67% сотрудников российских компаний сохранили прежний уровень производительности, когда начали работать дистанционно из-за коронавируса. Примерно у 30% повысилась производительность и только у 2% снизилась.

К слову, эксперименты по вводу дистанционной работы и оценке её влияния на производительность труда проводятся не первый год. Несколько лет назад было опубликовано исследование Стэнфордского университета «Работает ли удалённая работа? Результаты китайского экспе-

римента». В его основе – опыт китайского туроператора CTrip. В 2010 году компания отобрала 249 добровольцев – половину из них оставили работать в офисе, половину отправили трудиться дома. Им было предоставлено одинаковое оборудование, они работали по одному и тому же графику и выполняли схожие обязанности (большинство участников – операторы, принимавшие заказы от клиентов, меньшая часть сотрудников бронировали авиабилеты и гостиницы по заказам клиента). Высказываемые руководством CTrip опасения, что операторы станут отлынивать от работы и отвлекаться на игры и другие непродуктивные занятия, оказались напрасными – продуктивность персонала на удалёнке повысилась на 13%.

До пандемии COVID-19 определённый опыт в сфере введения дистанционного труда в ОАО «РЖД» был. Так, в октябре 2018 года в компании был подписан документ, регламентирующий применение рабочего времени и удалённой работы. В нём идёт речь о том, что дистанционный режим следует использовать в тех случаях, когда по каким-либо причинам есть трудности с организацией работы в обычном режиме или удалённый труд более эффективен

(например, при неравномерном распределении объёма работы, когда нет оперативных задач, требующих личного присутствия).

В документе сказано, что с сотрудником, который переходит на удалённую работу, заключается дополнительное соглашение к трудовому договору, где прописываются сроки работы в таком режиме; график, требования к условиям безопасности и охраны труда, ответственность за их невыполнение и другие правила работы. В дополнительном соглашении обговаривается, какие расходы, связанные с дистанционной работой, берёт на себя работодатель: это может быть компенсация расходов за Интернет, электроэнергию, пересылку документов «Почтой России» или другими операторами, предоставленные оргтехника и накладных материалов, квалифицированной электронной подписи. При необходимости разрабатывается регламент взаимодействия работника с руководителем, другими сотрудниками организации и клиентами.

Так, на Приволжской дороге с 2018 года реализуется проект по созданию удалённого рабочего места для женщин. С 2018 года технологию дистанционной работы тестируют

в Главном вычислительном центре ОАО «РЖД».

В этом году вступил в силу Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удалённой) работы и временного перевода работника на дистанционную (удалённую) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». В нём закреплена обязанность работодателя обеспечивать сотрудников необходимым для работы из дома оборудованием, программным обеспечением и средствами защиты информации, а также компенсировать расходы, связанные с выполнением трудовых функций вне офиса. Все требования закона нашли отражение в Положении о дистанционной (удалённой) работе в ОАО «РЖД» от 30 декабря 2020 года. Как следует из документа, ОАО «РЖД» ежегодно будет устанавливать порядок расчёта компенсации для работающих дистанционно и её размер, при этом сумма будет варьироваться в зависимости от региона, где трудится сотрудник.

Чтобы оценить плюсы и минусы формата дистанционной работы, в том числе психологический климат в коллективах, в ОАО «РЖД» проводят серию социологических исследований. В прошлом году в них участвовали работники Западно-Сибирской, Красноярской и Приволжской железных дорог, Дирекции тяги и Дирекции по ремонту тягового подвижного состава, а также специалисты и руководители кадрового блока компании, которые трудятся в дистанционном режиме (всего более 11 тыс. респондентов). По мнению участников опроса, в числе плюсов удалённой работы – экономия времени и средств на дорогу (62%), возможность самостоятельно распределять рабочее время (36%) и отсутствие дресс-кода (33%).

В компании положительно оценивают результаты удалённой работы. Так, Сергей Саратов ранее отметил, что руководители стали чётче ставить

задачи, больше доверять своим подчинённым и делегировать полномочия. Кроме того, стало понятно, что можно формировать команды без привязки к месту (об удалённой работе во время третьей волны пандемии читайте на стр. 40–43).

### Обучение в фокусе внимания

Важным средством повышения производительности труда является создание эффективной системы стимулирования работников. Речь, в частности, идёт о квалификации персонала.

Эксперты отмечают: для успешного достижения целей на предприятии должна быть сформирована постоянная долгосрочная программа обуче-

региональных центров компетенций в сфере производительности труда (они действуют в субъектах страны при поддержке Минэкономразвития). Так, 15 работников Сахалинского территориального управления Дальневосточной магистрали 8 апреля прошли обучение на площадке регионального центра компетенций «Фабрика процессов». Они получили опыт применения инструментов бережливого производства в реальном производственном процессе.

Развитием навыков занимаются и руководители предприятий. Так, в РФ действует программа подготовки управленческих кадров «Лидеры производительности» (входит в нацпроект «Производительность труда

## Обучение должно быть организовано не только для новичков, но и для опытных сотрудников, которым также важно планировать периодическую переподготовку для формирования новых навыков

ния персонала. Причём обучение должно быть организовано не только для новичков, но и для опытных сотрудников со стажем, которым также важно планировать периодическую переподготовку для формирования новых навыков. Так, в ОАО «РЖД» обучением и повышением квалификации работников занимаются учебные центры профессиональных квалификаций. Всего на сети действует 15 таких центров. Ежегодно по заказу дирекций и филиалов обучение там проходят более 120 тыс. человек.

Обучение организуют и сами железнодорожные предприятия. В частности, в планы технических занятий включены вопросы бережливого производства. Повысить свою квалификацию железнодорожники могут и в

и поддержка занятости»), которая предусматривает обучение руководителей российских предприятий несырьевого сектора под руководством опытных бизнес-экспертов. Предполагается, что благодаря реализации этой программы в стране к 2024 году будет сформировано профессиональное сообщество, состоящее из 20 тыс. экспертов в области повышения производительности труда.

Руководители-железнодорожники проходят обучение в том числе в Корпоративном университете РЖД. Для слушателей там разработано более 250 программ, в том числе по технологиям бережливого производства и повышению эффективности рабочих процессов.

ПУЛЬТ

Юлия Антич



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ТУДОК»



ИВАН ШАГОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Каркас экономики

Железные дороги как драйвер развития страны

**Ш**ять китов развития железных дорог сегодня – цифровизация, экология, контейнеризация, высокоскоростное и беспилотное движение – будут в ближайшее время определять облик всего транспортного каркаса страны. Каких результатов в этих сферах предстоит достичь ОАО «РЖД» в ближайшее время, рассказывает «Пульт управления».

Развитие транспортной инфраструктуры оказывает положительное влияние на экономический рост, что особенно актуально для такой большой страны, как Россия, подчёркивает директор Ассоциации инновационных регионов России Иван Федотов. «Этот тезис не требует доказательств. При этом один из фундаментов всего каркаса – железная дорога», – утверждает он.

Эксперт напоминает, что в стране утверждён Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года (см. справку), а также реализуются другие проекты в области развития транспортной инфраструктуры.

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров убеждён, что железные дороги сохраняют свою высокую востребованность и в будущем по-прежнему будут занимать ключевое положение в транспортном каркасе экономики России. «Сегодня мы понимаем, что нужно делать железным дорогам, чтобы страна развивалась намного быстрее», – сказал Олег Белозёров, выступая на панельной сессии «Транспортный каркас экономики» Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ), который проходил со 2 по 5 июня.

«Цифра» придаёт скорость Развитие транспортной сети страны и увеличение объёма перевозимых

грузов на всех видах транспорта невозможно без развития цифровых технологий, считает министр транспорта России Виталий Савельев.

«Мы подсчитали, в 2019 году количество обработанных транспортных документов составило 3 млрд 100 млн. Если не проводить оцифровку документов, то в 2030 году их число увеличится до 7 млрд. При этом цифровизация способна увеличить и скорость доставки грузов», – сказал министр на панельной сессии.

В ОАО «РЖД» на сегодняшний день сервисом юридически значимого электронного документооборота воспользовались более 21 тыс. контрагентов компании. В общей сложности оформлено более 3,8 млн электронных документов. Сегодня внутри

Уже на девяти дорогах на сегодняшний день в пилотном режиме отработывается технология применения smart-контрактов (он считается автоматически исполненным, когда выполнены все его условия: груз перевезён, деньги перечислены, а участники не имеют друг к другу претензий. – Ред.). К 2025 году эта опция должна быть доступна всем клиентам холдинга.

В будущем, как полагает Олег Белозёров, можно будет заключать и договоры в голосовом режиме.

РЖД также ведут работу по цифровизации деятельности сортировочных станций, разрабатывают безлюдные технологии работы с грузом на грузовом дворе, где будет

**РЖД занимают первое место в мире по энергоэффективности грузовых перевозок. Основная часть всей работы выполняется на экологически чистых источниках энергии**

России 88% гружёных вагонов оформляются полностью по электронным документам.

«Для РЖД электронное взаимодействие является основой цифровой трансформации. В пандемию благодаря организации электронного документооборота с грузоотправителями мы привлекли новых клиентов. Они увидели наши сервисы – безопасные, бесконтактные, удобные – и пришли к нам», – добавляет заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Евгений Чаркин.

Почти 300 новых предприятий, в основном малого и среднего бизнеса, которые ранее никогда не пользовались услугами железной дороги, именно в прошлом году стали использовать все возможности, которые предоставляет железная дорога.

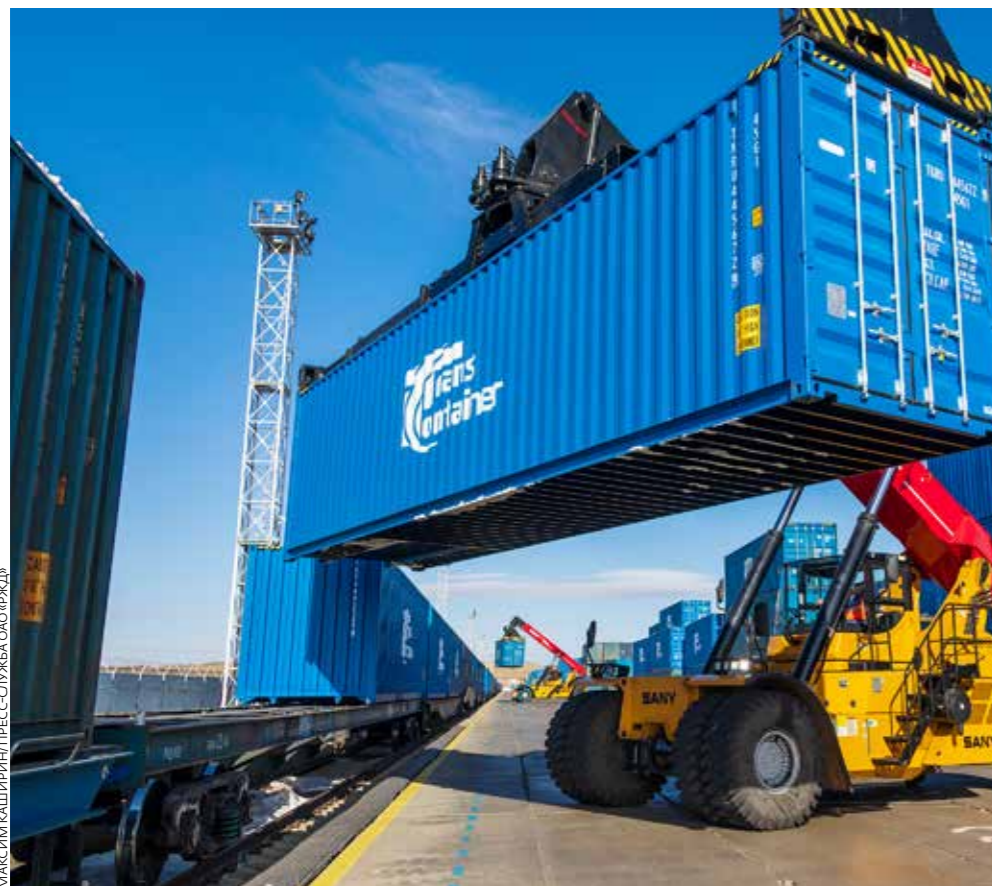
происходить стыковка с беспилотным автотранспортом, доставляющим груз непосредственно к потребителю. В итоге клиент должен получить на выходе удобную, современную, безлюдную услугу.

**«Зелёные» решения**

Уже сейчас ОАО «РЖД» занимает первое место в мире по энергоэффективности грузовых перевозок. Основная часть всей работы выполняется на экологически чистых источниках энергии.

«Доля ОАО «РЖД» в общем объёме парниковых выбросов в России менее 1%», – уточнил на ПМЭФ Олег Белозёров.

При национальной цели к 2030 году обеспечить сокращение эмиссии парниковых газов на 30% (относитель-



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

но уровня 1990 года) компанией уже достигнуто снижение на 48%.

Напомним, этот год объявлен в компании Годом экологии. В каждом из 77 регионов, охваченных сетью железных дорог, реализуется целый комплекс природоохранных мероприятий. Только на приоритетные экологические направления ОАО «РЖД» направит в этом году более 5 млрд руб.

Среди основных направлений Года экологии – модернизация устаревших мазутных и угольных котельных в целом ряде регионов, реконструкция очистных сооружений, которые не нейтрализуют промышленные стоки на современном уровне, ликвидация наносящих экологический ущерб объектов.

По словам главы компании, ОАО «РЖД» намерено упрочить свои позиции как наиболее экологичного транспорта.

«Мы уже нашими локомотивами рекуперуем энергию, возвращаем в контактную сеть при торможении, 6% потребленной энергии возвращается назад. Этого хватило бы для обеспечения Псковской, Новгородской или Магаданской областей», – отметил он.

С 2023 года компания намерена закупать у производителей «зеленые» рельсы – под ними понимается продукция, на производство которой приходится в четыре раза меньше выбросов CO<sub>2</sub> в сравнении с обычными способами выплавки стали.

А уже через четыре года ОАО «РЖД» будет закупать только электровозы, а также локомотивы, работающие на альтернативных источниках энергии, таких как природный газ и водород.

Продолжится и электрификация направлений, которые пока работают на дизельной тяге, в производстве

будет наращиваться применение энерго- и материалосберегающих технологий.

В 2030 году планируется прийти к сокращению годового потребления воды на 26 млн куб. м, снижению сброса недостаточно очищенных сточных вод на 4 млн куб. м, предотвращению выброса загрязняющих веществ в атмосферу на 36 тыс. тонн в год. Предполагается также расширение проектов по разделному сбору и вовлечению во вторичный оборот более 100 тыс. тонн отходов категории коммунальных (стекла, бумаги, пластика, пищевого металла), которые сегодня подлежат захоронению на полигонах и свалках, ликвидации всех загрязнений, накопленных до создания компании.

«Это позволит ещё больше снизить экологическую нагрузку на окружающую среду», – подчеркнул Олег Белозёров.

### Контейнеру везде дорога

По мнению Виталия Савельева, у РФ есть все возможности нарастить перевозки грузов железной дорогой по маршруту Европа – Азия. При этом будущее – за контейнерными перевозками, уточняет Олег Белозёров.

По итогам прошлого года было перевезено 5 млн 800 тыс. контейнеров. Сегодня на сети постоянно находятся в движении более 500 контейнерных поездов.

В январе – мае 2021 года по сети ОАО «РЖД» во всех видах сообщения было перевезено 2 млн 596,1 тыс. гружёных и порожних контейнеров ДФЭ (TEU), что на 15,9% больше, чем за аналогичный период 2020 года.

Во внутреннем сообщении отправлено 988,6 тыс. ДФЭ (+7,8%), в экспортном – 648,9 тыс. (+8,7%), в импортном – 545,3 тыс. ДФЭ (+18,1%), в транзитном – 413,2 тыс. (рост – в 1,6 раза).

Количество гружёных контейнеров, отправленных во всех видах сообщения, выросло на 23,1% и составило более 1,8 млн ДФЭ (перевезено 25,8 млн тонн грузов, +18,4%), в том

числе химикаты и сода – 311,2 тыс. ДФЭ (+9,4% к уровню января – мая 2020 года); лесные грузы – 235,7 тыс. (+8,4%).

### На высоких скоростях

В 2020 году было начато проектирование высокоскоростной железнодорожной магистрали (ВСМ) Москва – Санкт-Петербург, которая создаст качественно новый уровень транспортной доступности для жителей двух крупнейших городов страны, а также жителей Ленинградской, Новгородской, Тверской и Московской областей.

Научно-технический совет ОАО «РЖД» в конце прошлого года определил в качестве основного варианта прохождения ВСМ Москва – Санкт-Петербург через Великий Новгород.

«Проекты ВСМ выгодны, так как дают огромный мультипликативный эффект, экономят время людей. Это трансформируется в доходы регионов, бюджетов, железных дорог и, самое главное, людей», – добавляет Олег Белозёров. Сейчас на территориях прохождения будущей ВСМ проживают около 30 млн человек. По предварительным подсчётам, сервисом новой линии воспользуются 23,3 млн человек к 2030 году.

«Уже сейчас Санкт-Петербург и Ленинградская область образуют одну из самых крупных агломераций. С запуском ВСМ её дополнит территория Новгородской области, – пояснил на форуме губернатор Санкт-Петербурга Александр Беглов. – Это повлечёт за собой и развитие автомобильной сети, воздушного сообщения».

### Автоматический режим

Заместитель министра транспорта РФ Кирилл Богданов считает, что в ближайшие 10 лет на всех видах транспорта будет доступно беспилотное движение.

ОАО «РЖД» уже реализует проект по организации автоматизированного движения электропоездов по

## Новые беспилотные «Ласточки», как предполагается, пройдут сертификацию в 2022 году, а автономное движение на МЦК планируют организовать к 2024 году

Московскому центральному кольцу (МЦК). Новые беспилотные «Ласточки», как предполагается, пройдут сертификацию в 2022 году, а автономное движение на МЦК планируется организовать к 2024 году, напомнил Олег Белозёров.

Сейчас два электропоезда «Ласточка» уже оборудованы в соответствии с третьим уровнем автоматизации (GoA3), включающим автоматическое управление движением и остановкой, но требующим участия человека в закрытии/открытии дверей и при нештатных ситуациях. На поездах установлено оборудование позиционирования на инфраструктуре с системой автоведения и блоком обнаружения препятствий на пути, оборудование для связи с центром дистанционного контроля. В беспилотном режиме электропоезд способен следовать по энергооптимальному графику, а при обнаружении препятствия автоматически от-

рабатывать алгоритмы торможения и остановки.

К настоящему моменту «Ласточки» прошли уже порядка 2 тыс. испытаний в движении в разных погодных условиях.

«Восприятие машинного зрения превосходит восприятие человека: препятствия могут быть обнаружены на расстоянии до 1 км», – говорит заместитель генерального директора АО «НИИАС» Павел Попов.

При четвёртом уровне автоматизации (GoA4), которого ещё предстоит достигнуть, система управления будет выполнять весь комплекс ведения поезда, мониторинг и диагностику бортового оборудования, автоматически открывать и закрывать двери. При этом будут возможны три режима управления: машинистом из кабины, дистанционно (с рабочего места машиниста-оператора) и автоматически.

Виталий Маслюк

### СПРАВКА

Осенью 2018 года Правительство России утвердило Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры до 2024 года (КПМИ), согласно которому рост грузооборота и связанность регионов страны будут обеспечены за счёт строительства новых железнодорожных линий, мостов и транспортных узлов.

По состоянию на сегодняшний день в комплексный план включены 11 федеральных проектов. Девять из них направлены на модернизацию и расширение транспортной инфраструктуры, два – на модернизацию и расширение энергетической инфраструктуры. В транспортную часть плана включены проекты «Железнодорожный транспорт и транзит», «Высокоскоростное железнодорожное сообщение», «Транспортно-логистические центры», «Коммуникации между центрами экономического роста», «Европа – Западный Китай», «Морские порты России», «Северный морской путь», «Развитие региональных аэропортов и маршрутов» и «Внутренние водные пути».

В прошлом году ОАО «РЖД» были выполнены целевые параметры КПМИ по провозной способности Восточного полигона в размере 144 млн тонн.



ПЕТР ГРИДИН/ИД «ГУДОК»



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Связующее звено

Железная дорога как драйвер развития агломераций

**О**дним из последствий пандемии COVID-19 стало резкое расширение агломерационного радиуса и переосмысление роли мегаполисов. Как будут развиваться городские территории в новой ковидной реальности и какая роль в этом отводится железной дороге, выяснил «Пульт управления».

### Зона маятниковой миграции

Агломерации возникают по всему миру как следствие развития крупных городов, которые концентрируют вокруг себя различные производства и становятся центрами притяжения для человека (см. справку).

Согласно методологии Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), агломерация включает в себя город и прилегающие к нему территории, жители которых регулярно приезжают в городской центр по делам, для развлечений и иных целей. Зона маятниковой миграции, прилегающая к городу, учитывается в агломерации, если не менее 15% трудоустроенного населения приезжают на работу в город.

Однако так было до пандемии COVID-19, которая изменила давно устоявшееся представление об агломерациях.

По словам старшего партнёра BCG в России и СНГ, руководителя глобального сектора «Развитие городов» Владислава Бутенко, россияне и жители других крупных городов по всему миру в условиях распространения коронавирусной инфекции получили опыт удалённой работы: 80% из них остались довольны новой формой организации труда и не хотят отказываться от этого формата жизни, который существенно расширяет географию повседневной миграции, или агломерационный радиус.

«Теперь можно находиться на значительно большем удалении от

офиса, чем в пределах 1,5–2 часов транспортной доступности, и приезжать в привычные границы города всего несколько раз в неделю, продолжая при этом пользоваться всей его социальной инфраструктурой», – добавляет Владислав Бутенко.

По его словам, крупные города первыми приняли удар пандемии, но и первыми стали восстанавливаться.

«Именно крупнейшие мировые центры утверждали собственные программы поддержки населения и бизнеса в период пандемии, что помогло максимально быстро восстановить потребительскую активность и перезапустить экономическое развитие», – говорит эксперт.

Как показывает практика, благодаря концентрации ресурсов крупные

Екатеринбургская, Новосибирская, Самарско-Тольяттинская.

«Агломерационный потенциал на сегодняшний день имеют Казань, Уфа, Краснодар, Ростов-на-Дону», – подчёркивает профессор географического факультета МГУ Наталья Зубаревич.

### Ставки сделаны

Урбанизация территорий – тренд на долгие годы, считает заместитель председателя правительства Марат Хуснуллин. «Мы сейчас рассматриваем, какие города и мегаполисы должны в первую очередь развиваться в стране, где мы видим наибольшие точки роста. Но, занимаясь агломерациями, мы ни в коем случае не оставляем без внимания малые на-

## В России агломерационный путь развития исторически предопределён масштабом территории страны

агломерации становятся ведущими драйверами экономики не только отдельных стран, но мировой экономики в целом. По разным оценкам, производительность труда в агломерациях выше на 30%, а стоимость ресурсов ниже на 15%.

«В России агломерационный путь развития исторически предопределён масштабом территории страны», – считает генеральный директор агентства стратегического развития «ЦЕНТР» Сергей Георгиевский.

В стране, по официальным и последним данным Росстата, 15 городов, где численность населения превышает 1 млн человек, – значит, есть все предпосылки к дальнейшему развитию и созданию вокруг них агломераций.

Крупнейшей на сегодня является Московская агломерация, за ней идут Петербургская, Нижегородская,

селённые пункты. Мы сегодня в своей политике развиваем так называемые опорные пункты. В каждом регионе должно появиться порядка 15–30 опорных пунктов, где качество жизни будет выше», – пояснил он.

Определяющую роль при развитии агломерации играют устойчивые социально-экономические связи, единая инфраструктура, транспортная связанность, обеспечивающая высокую мобильность населения. По словам вице-премьера, развивая города, ставку делать надо именно на железную дорогу.

«Работа по этому направлению ведётся с РЖД. Восемь таких проектов отработано, есть хороший опыт», – подчёркивает Марат Хуснуллин.

### Остановка по требованию

Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

отметил, что прошлый год особенно наглядно показал, что без железнодорожного транспорта у мегаполисов просто нет будущего.

«Железная дорога – это сегодня основной вид транспорта как внутри агломераций, так и между ними, – говорит Олег Белозёров. – Самолёт не может приземлиться на трассе между крупными городами, а поезд там делает остановки».

Примером связи между агломерациями станет появление высокоскоростных магистралей (ВСМ). Напомним, 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 (подробнее – на стр. 22–25).

«Но есть ещё и пригородное железнодорожное сообщение с разнообразным расписанием движения, отвечающее интересам самых разных

категорий пассажиров. Поэтому в мире, где тенденции урбанизации всё более усиливаются, железнодорожный транспорт может решать много задач», – подчеркнул Олег Белозёров.

Он напомнил, что ещё 10 лет назад было принято решение о развитии в Москве железнодорожного транспорта. «Все помнят, как тогда выглядела железная дорога в городе. Сейчас ситуация иная – произошло новое осмысление. Позитивный опыт, настойчивость создадут абсолютно другие возможности и в других регионах», – говорит глава компании.

Напомним, в Москве в 2016 году было запущено движение электричек по Московскому центральному кольцу (МЦК), в ноябре 2019 года заработали две линии Московских центральных диаметров (МЦД) – МЦД-1 Одинцово – Лобня и МЦД-2 Подольск – Нахабино. В ближайшие годы будут запущены МЦД-3 (Зеленоград – Раменское) и МЦД-4 (Апрелевка – Железнодорож- ный).

«Развитие городской инфраструктуры и транспортных связей помогает справиться с проблемой быстро растущего города. Это единственная возможность у Москвы быть конкурентными с другими городами мира – создать более качественную среду», – уточняет мэр Москвы Сергей Собянин.

По словам Олега Белозёрова, развитие железной дороги в Москве и во всём Центральном транспортном узле – один из самых сложных проектов для РЖД. «Он выводит транспортный сервис для жителей на принципиально новый уровень. В обязательном порядке формируется безбарьерная среда, удобные и безопасные условия для всех пассажиров», – сказал глава компании.

Благодаря системной работе пригородный железнодорожный транспорт для жителей московской агломерации стал комфортнее и удобнее, повышена скорость движения поездов, сокращён интервал движения электричек.

«По опыту МЦК, МЦД мы видим, что везде, куда приходит транспорт-

ная инфраструктура, происходит взрыв инвестиций и, как следствие, повышается качество жизни людей в целом», – подчёркивает Марат Хуснуллин.

Поэтому руководители регионов стараются укреплять железнодорожные связи между городами.

Так, 11 июня было запущено движение электропоездов «Ласточка» между Самарой и Тольятти, одной из самых динамично развивающихся агломераций. Ежедневно в сутки на маршруте курсирует шесть пар скорых пригородных электропоездов.

«Это действительно первая «ласточка» – наш первый шаг к скоростному железнодорожному сообщению между Самарой и Тольятти. Мы имеем перспективы, технико-экономически обоснованные планы и предложения по соединению Новокуйбышевска, Самары, аэропорта Курумоч и Тольятти скоростной железнодорожной линией. Конечно, впереди большая работа по проектированию, по защите проекта, по воплощению его в жизнь», – прокомментировал губернатор Самарской области Дмитрий Азаров.

Вагоны поезда оборудованы системой климат-контроля с обеззараживанием воздуха, розетками для

## Экономика будущего будет строиться на экономике крупнейших мировых городов: уже сегодня в 280 крупных городах, образующих агломерации, производится около 50% мирового ВВП

подзарядки мобильных устройств. Используется энергосберегающее светодиодное освещение, есть специальные площадки для размещения крупногабаритного багажа.

«Ласточки» адаптированы для пассажиров с ограниченными физическими возможностями – в них есть специализированные места с креплением для инвалидных колясок.

Для повышения комфорта пассажиров, улучшения сервисов и расширения маршрутной сети пригородных перевозок ОАО «РЖД» постоянно обновляет и подвижной состав. Так, до конца года компания планирует закупить 26 новых составов пригородных поездов (84 вагона) на сумму около 7,4 млрд руб., в том числе рельсовые

автобусы серии РА3 и электропоезда серии ЭПЗД.

Новые поезда будут обслуживать пассажиров более чем на 30 маршрутах в 10 субъектах РФ: в Ивановской, Архангельской, Ярославской, Пензенской, Саратовской областях, Республике Карелии и Башкортостане, а также в Красноярском, Хабаровском и Приморском краях.

Новые рельсовые автобусы серии РА3 и электропоезда серии ЭПЗД отвечают современным международным требованиям, предъявляемым к безопасности. Они предназначены для пригородных перевозок на участках, оснащённых как высокими, так и низкими платформами.

Виталий Маслюк

### СПРАВКА

#### Иностранный опыт

Власти КНР создают самый большой город на планете, население которого составит более 40 млн. Мегаполис создадут путём объединения девяти городов в провинции Гуандун на юге Китая: Гуанчжоу, Шэньчжэнь, Чжуншань, Фошань, Чжухай, Дунгуань, Цзянмень, Чаоцин и Хуэйчжоу.

В Европе примером создания агломерации служит объединение Парижа и его пригородов в крупный мегаполис, так называемый Большой

Париж. Общее число жителей агломерации составляет 11 млн человек. Помимо старой столицы, на территории Большого Парижа создаётся несколько ядер притяжения со своими офисными центрами, новыми музеями, театрами и низкокотажным жильём. Индийский город Гургаон находится в 30 км от центра Дели и практически сливается с ним. До 80-х годов XX века Гургаон был городком, который окружали десятки мелких деревень, в то время как Дели рос за счёт миграции населения.

Правительство Индии приняло логичное решение разгрузить Дели и превратить Гургаон в бизнес-город. С начала 90-х он стал планомерно застраиваться современными домами и бизнес-центрами. Близость международного аэропорта сделала Гургаон привлекательным местом для иностранных компаний. По оценке Центра стратегических разработок (ЦСР), экономика будущего будет строиться на экономике крупнейших мировых городов: уже сегодня в 280 крупных городах, образующих агломе-

рации, производится около 50% мирового ВВП. При этом объём ВВП Московской агломерации по паритету покупательной способности на конец 2020 года превысил \$1 трлн. По оценке экспертов Euromonitor, Московская агломерация уже входит в пятёрку крупнейших мегаполисов мира наряду с Нью-Йорком, объём ВВП которого превышает \$1,8 трлн, Токио (\$1,79 трлн), Сеулом (\$1,14 трлн) и Лос-Анджелесом (\$1,13 трлн) и превосходит такие города, как Лондон, Пекин, Париж и Шанхай.



# Подготовка кадров»

ТАМАРА СУХАРЕВА,  
НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА РАЗВИТИЯ  
ДВИЖЕНИЯ WORLDSKILLS  
УПРАВЛЕНИЯ СРЕДНЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА ТРАНСПОРТА (МИИТ)



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



АНАСТАСИЯ ГОЛОВКО/ИДГУДОЖ

# Практическое образование

Инструменты WorldSkills позволяют совершенствовать подготовку будущих железнодорожников

**В** настоящее время многие университеты используют лучшие мировые образовательные практики и стандарты WorldSkills, благодаря которым обучающиеся получают не только базовые фундаментальные и профессиональные знания, но и навыки, позволяющие им оставаться конкурентоспособными на рынке труда. О взаимодействии отраслевого образования с АНО «Агентство развития профессионального мастерства («Ворлдскиллс Россия»)» и развитии железнодорожных компетенций «Пульт управления» рассказала начальник отдела развития движения WorldSkills управления среднего профессионального образования РУТ (МИИТ) Тамара Сухарева.

– В России, по недавним расчётам консалтинговой компании The Boston Consulting Group, квалификационный разрыв (несоответствие выполняемой работы уровню квалификации) затрагивает почти 50% трудоспособного населения. Одной из групп риска являются выпускники вузов. Может ли движение WorldSkills как инструмент практико-ориентированной подготовки решить эту проблему?

– Частичное несоответствие подготовки выпускников требованиям работодателей отмечают многие эксперты. Во многом это объективная ситуация, ведь требования к одному и тому же сотруднику в компаниях различного уровня нередко серьёзно различаются. Согласно недавнему исследованию ВЦИОМа, 91% российских работодателей видят недостаток практических навыков у выпускников вузов. Одних теоретических знаний при поступлении на работу недостаточно, молодым специалистам приходится доучиваться на рабочем месте. Во многом здесь может помочь система наставничества, но в любом случае недостаток практи-

ческой подготовки ложится на плечи компаний.

Движение WorldSkills подразумевает практико-ориентированный подход в подготовке кадров, когда все знания демонстрируются и проверяются только через практические задания, основанные на сложных производственных ситуациях. В ходе панельной дискуссии «План развития 2021–2030: вузы как центры практико-ориентированной подготовки», прошедшей в рамках финала IV Национального межвузовского чемпионата по стандартам «Ворлдскиллс Россия», ректор Российского университета транспорта (МИИТ) Александр Климов отметил, что университетам необходимо усиливать блок практических навыков выпускников. Для

**тивно взаимодействует с системой высшего образования. В чём, на ваш взгляд, плюсы такого сотрудничества?**

– Вузам предлагаются в готовом виде лучшие мировые практики подготовки, уже апробированные системой среднего профобразования и показавшие высокие результаты. Создаются отдельные компетенции WorldSkills, ориентированные именно на этот уровень образования, а в рамках действующих компетенций разрабатываются задания повышенной сложности, включающие в себя аналитический, инженерный, проектные блоки. Вузы являются активными участниками этого процесса, и им предоставлено достаточно много прав, а АНО «Агентство развития про-

*Движение WorldSkills подразумевает практико-ориентированный подход в подготовке кадров, когда все знания демонстрируются и проверяются только через практические задания*

этого важно внедрять механизмы стимулирования вузов на государственном уровне, а также работать с педагогами, формирующими образовательные результаты, – создавать для них тренинги и программы повышения квалификации.

Инструменты WorldSkills (чемпионаты, демонстрационные экзамены, методические наработки) позволяют быстро и эффективно внедрить необходимые практические элементы в образовательные программы.

– Изначально движение WorldSkills было ориентировано на студентов колледжей и техникумов. Но в настоящее время АНО «Агентство развития профессионального мастерства («Ворлдскиллс Россия»)» ак-

фессионального мастерства («Ворлдскиллс Россия»)» поддерживает многие университетские инициативы, оказывает методическую и организационную поддержку, содействует им в развитии новых компетенций (даже узкопрофильных).

Эта работа прозрачна и комфортна, приносит положительные результаты в виде уникального опыта для студентов и педагогов, пересмотра образовательных программ и методик их реализации, чётких целей и измеримых показателей их достижения.

– Какие инструменты использует РУТ (МИИТ) для организации практической подготовки студентов в рамках развития в университете движения WorldSkills?

# Подготовка кадров



ПАВЕЛ КАСИН/ИД «ГУДОК»

– Движение WorldSkills включено в ежедневную работу практически во всех структурных подразделениях университета: институтах, академиях, колледжах, гимназии. Знакомство с движением WorldSkills происходит, как правило, на вузовском чемпионате или при подготовке и проведении внутреннего демонстрационного экзамена с использованием методик WorldSkills. В последнем случае мы используем комплекты оценочной документации, размещённые в единой открытой базе, но критерии оценок составляем сами, соблюдая принципы WorldSkills. У такого экзамена есть неоспоримое преимущество: при относительно простой схеме подготовки мы получаем наши внутренние, детализированные результаты, на основе которых можем сделать выводы об уровне практической подготовки студентов.

Следующим этапом является анализ и актуализация образовательных программ. В некоторых случаях требуется только расставление акцентов на наиболее значимых темах, а в некоторых – серьёзная переработка учебного плана, рабочих программ и содержания учебного материала. При подготовке практических и лабораторных работ за основу мы берём опубликованные в открытом доступе

задания чемпионатов и демонстрационных экзаменов по стандартам WorldSkills.

При внедрении в образовательный процесс демонстрационного экзамена мы следим за тем, чтобы он проводился в ходе промежуточной или государственной итоговой аттестации для всего потока студентов выбранной специальности и был привязан к определённой дисциплине или модулю. Знаю опыт коллег, когда к демонстрационному экзамену готовят отдельно от образовательного процесса. Но, на наш взгляд, более правильный подход – не натаскивать студентов на решение заданий демонстрационного экзамена, а готовить их к нему в процессе освоения дисциплин и профессиональных модулей.

**– Развитие профессионального образования невозможно без развития кадрового потенциала педагогов. Предусмотрены ли какие-либо мероприятия для преподавателей по овладению компетенциями WorldSkills?**

– Важным моментом внедрения стандартов WorldSkills является работа с педагогами. В университете создан отдел развития движения WorldSkills, сотрудники которого являются сертифицированными экспер-

тами, менеджерами и разработчиками отраслевых компетенций и имеют большой опыт работы в данной сфере. Как правило, именно сотрудники отдела становятся наставниками для педагогов, впервые знакомящихся со стандартами компетенций.

Ежегодное проведение вузовского чемпионата РУТ (МИИТ) по стандартам WorldSkills создаёт качественную, здоровую конкуренцию между различными институтами университета. Подготовка к чемпионату – действенный стимул к развитию профессиональных компетенций педагогов. Без взаимодействия с представителями реального сектора экономики и экспертного сообщества подготовить конкурента почти невозможно. Кроме того, тренеры должны постоянно разрабатывать действенные методики подготовки, анализировать результаты, корректировать программу тренировок.

В университете тренеры делятся друг с другом своими наработками, опытом, и именно это является залогом качественных результатов – когда не каждый тренер работает отдельно, а создаётся внутреннее экспертное сообщество университета, где каждый специалист владеет множеством разнообразных методик подготовки и в совершенстве знает и понимает компетенцию WorldSkills. Участие в деловой программе чемпионата также направлено в первую очередь на развитие экспертного сообщества.

По инициативе отдела развития движения WorldSkills РУТ (МИИТ) в рамках V Открытого вузовского чемпионата РУТ (МИИТ) по стандартам WorldSkills в начале июня 2021 года совместно с технической дирекцией Агентства развития профессионального мастерства («Ворлдскиллс Россия») был проведён первый в истории движения чемпионат среди преподавателей и экспертов WorldSkills Teachers. В нём приняли участие 15 конкурсантов из разных регионов страны – преподаватели колледжей и представители реального сектора экономики. Они соревновались в

двух компетенциях – «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте» и «Обслуживание железнодорожных тяговых подстанций».

**– До недавнего времени отраслевые компетенции не были включены в основной портфель чемпионатов WorldSkills. Однако в апреле этого года статус основной получила компетенция «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте». Расскажите о судьбе других транспортных компетенций и планах по их развитию.**

– Координацией разработки и развития отраслевых железнодорожных компетенций с 2019 года занимается некоммерческая организация «Ассоциация колледжей и техникумов транспорта». Членами ассоциации в составе межрегиональных рабочих групп были разработаны новые компетенции WorldSkills, утверждённые АНО «Агентство развития профессионального мастерства («Ворлдскиллс Россия»)».

Так, компетенция «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте» получила развитие во многих чемпионатных направлениях (юниорском, региональном, вузовском, корпоративном), а также была презентована на соревнованиях «Абилимпикс» (для людей с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья). Кроме того, по ней проводятся демонстрационные экзамены, реализуются программы дополнительного профессионального образования.

Компетенция «Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики» прошла цикл корпоративных чемпионатов и получила статус презентационной. В 2021 году по ней запущены демонстрационные экзамены, а с 2022 года данная практика будет распространена уже в рамках государственной итоговой аттестации в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС).

Компетенция «Контроль состояния железнодорожного пути» также прошла ряд чемпионатов и получила статус презентационной. Компетенции «Обслуживание железнодорожных тяговых подстанций» и «Техническое обслуживание и ремонт контактной сети железнодорожного транспорта» на сегодняшний день находятся в стадии объединения и ввода в корпоративную чемпионатную линейку. Компетенции «Техническое обслуживание и ремонт вагонов» и «Монтаж и обслуживание радиоэлектронного оборудования на железнодорожном транспорте» только начинают развиваться – по ним проходят первые чемпионаты.

**– По вашему мнению, повлияла ли пандемия COVID-19 на систему**

педагогов стали видеоматериалы национальной сборной WorldSkills: мастер-классы, лекции, записи открытых тренировок. В продолжение этой идеи НО АСКИТ в 2021 году проводит конкурс для педагогических работников «Лучший мастер-класс по компетенциям WorldSkills». Его цель – формирование банка коротких мастер-классов по различным элементам отраслевых компетенций WorldSkills с целью их последующего использования в образовательном процессе и при подготовке сборных для участия в чемпионатах по стандартам WorldSkills.

**– В условиях быстро развивающихся технологий система высшего образования должна оперативно обнов-**

## Компетенция «Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики» прошла цикл корпоративных чемпионатов и получила статус презентационной

**подготовки кадров? Каких изменений в этой сфере стоит ожидать и какую роль в этом может играть WorldSkills?**

– Конечно, пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на систему подготовки кадров. В конце 2019/20 учебного года реализация образовательных программ была переведена в дистанционный формат. Часть специальностей позволяет сделать это без снижения качества подготовки. Но специальности, подразумевающие работу на оборудовании, конечно, не могут полностью осваиваться без контактной работы.

Движение WorldSkills способствовало реализации программ в этих тяжёлых условиях – подспорьем для

**лечь свои стандарты и подстраиваться под запросы компетенций для профессий будущего. Готовы ли вузы стать центрами развития Future Skills?**

– Создание Future Skills возможно только в случае тесного взаимодействия университетов и представителей реального сектора экономики. Компетенции будущего формируются, как правило, на стыке нескольких существующих компетенций с учётом новейших достижений науки, техники и технологий. Создание центров развития Future Skills – это большая ответственность. Крупнейшие вузы страны, думаю, готовы справиться с этой задачей.

Беседавала Юлия Антич



ИВАН КУРГОВ/ИД «ГУДОК»

## Подготовка кадров»



СЕРГЕЙ ТУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

# Перевод на французский

Корпоративный университет РЖД укрепляет международные связи

**К**орпоративный университет РЖД – это не только возможности для развития управленческих навыков руководителей и кадрового резерва компании «Российские

железные дороги» по современным образовательным программам, но и международная площадка по обмену опытом с железнодорожниками из других стран – партнёрами холдинга в самых разных областях. Университет на постоянной основе развивает диалог между российскими и иностранными железнодорожниками. Только в текущем году

в тесном взаимодействии с Департаментом зарубежных проектов и международного сотрудничества ОАО «РЖД» организовано девять международных круглых столов в формате онлайн. Участниками обсуждения стали руководители и специалисты таких зарубежных железнодорожных компаний, как SNCF (Франция), Deutsche Bahn AG

(Германия), VR Group (Финляндия), KORAIL (Республика Корея).

В мае состоялись круглые столы между российскими и французскими железнодорожниками, на которых обсуждались вопросы массовых пассажирских перевозок. Коллеги из SNCF интересовали технологии организации перевозок пассажиров в период Олимпийских игр 2014 года и чемпионата мира по футболу 2018 года.

Дело в том, что в 2024 году Париж станет столицей летних Олимпийских игр, и сегодня перед французами стоит серьёзная задача подготовить транспортную инфраструктуру к проведению масштабного спортивного события.

«Французские коллеги обратились с запросом обсудить успешный российский опыт организации массовых пассажирских перевозок во время проведения крупных спортивных событий», – уточнил в беседе с «Пульт управления» начальник Центра международных образовательных проектов Корпоративного университета РЖД Алексей Шевченко.

Напомним, во время Игр в Сочи по «олимпийским маршрутам» железнодорожники перевезли 4 млн 764 тыс. болельщиков. Во время Паралимпиады поездами воспользовались 860 тыс. человек. Проезд для болельщиков был бесплатным.

Во время чемпионата мира по футболу матчи FIFA проходили в 11 российских городах, между которыми курсировали поезда. Ими воспользовалось более 2,6 млн болельщиков из 167 стран мира, в том числе из Аргентины, Мексики, Колумбии, США и Китая. Бесплатные поезда дальнего следования курсировали по 31 маршруту и совершили 734 рейса.

Перед французами стоят важные задачи. С одной стороны, они должны обеспечить бесперебойную доставку болельщиков к спортивным объектам, а с другой – Игры в Париже будут первыми в истории, проведёнными с благоприятным

эффектом для климата. Поэтому ставка сделана именно на развитие рельсового транспорта.

Железнодорожники из Франции также выразили желание узнать о развитии системы городского транспорта Москвы, в частности о Московском центральном кольце (МЦК) и Московских центральных диаметрах (МЦД).

Здесь ОАО «РЖД» за короткий срок провело и проводит целый комплекс мероприятий: запуск новых маршрутов, строительство дополнительных путей и пассажирской инфраструктуры, обновление подвижного состава, сокращение интервала движения городских поездов при стабильном росте пассажиропотока.

перевозок, Дирекции скоростного сообщения, Дирекции железнодорожных вокзалов, Центральной дирекции пассажирских обустройств, Федеральной пассажирской компании и Центральной пригородной пассажирской компании.

С французской стороны в обсуждениях принимали участие руководители и выпускники Академии массовых перевозок (Mass Transit Academy) – центра компетенций в области пассажирских перевозок: руководители железнодорожной компании SNCF, пригородного оператора региона Иль-де-Франс Transilien и оператора общественного транспорта Keolis.

В рамках круглых столов с коллегами из Франции отдельно обсужда-

**Только в текущем году Корпоративный университет организовал девять международных круглых столов в формате онлайн**

Французским железнодорожникам предстоит решать схожие вопросы. Во Франции в столичном регионе Иль-де-Франс реализуется два крупных проекта: Grand Paris Express (подразумевается создание системы скоростного общественного транспорта, планируется строительство четырёх новых автоматических линий, 68 новых станций, модернизация существующей инфраструктуры) и Eole (проект расширения линии RER, внедрение новой системы автоматизации и управления поездом NEXTEO, которая позволит сократить время между поездами с 180 до 108 секунд).

Информация о российских проектах была представлена экспертами пассажирского блока холдинга «РЖД»: Департамента пассажирских

лишь вопросы создания условий по защите пассажиров и персонала в условиях распространения коронавируса.

Отметим, что в России с начала пандемии COVID-19 на вокзалах и в поездах проводится регулярная уборка и дезинфекция. Обеспечен запас специальных моющих составов. Все работники вокзалов, станций и поезда бригады обеспечены средствами индивидуальной защиты (маски, перчатки, антисептические средства).

Французские железнодорожники планируют при стабилизации эпидемиологической обстановки уже в следующем году посетить Москву для детального ознакомления с опытом коллег.

Виталий Маслюк



## Союз вузов



Транспортные университеты России и Китая совместно развивают формат дистанционного обучения

**Р**оссийские и китайские транспортные вузы в условиях дистанционного обучения, необходимость которого была продиктована пандемией COVID-19, смогли не только сохранить качество подготовки студентов, но и реализовать несколько совместных образовательных проектов.

### Сила партнёрства

Как сообщил ректор Пекинского объединённого университета Ли Сюэвэй во время недавней видеоконференции Ассоциации ректоров транспортных вузов России и Китая, в условиях пандемии новой коронавирусной инфекции отраслевые университеты двух стран работают рука об руку, поддерживая друг друга. «Стратегическое партнёрство России и Китая в этот сложный период не только не остановилось, но даже расширилось – появились новые сферы сотрудничества. Наши вузы совместно работают над развитием образовательных технологий. Мы смогли добиться определённых результатов в научно-технической сфере, что помогло нашим странам поддержать научный потенциал», – отметил он.

Пекинский объединённый университет и Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС) реализуют совместную программу бакалавриата по специальности «Автоматика и телемеханика на железнодорожном транспорте». С 2017 года обучение по ней прошли 308 студентов. В прошлом году программа успешно была переведена в онлайн-режим. «В настоящее время обучение ведётся в дистанционном формате – преподаватели УрГУПС проводят лекции с использованием различных цифровых платформ и средств», – подчеркнул помощник ректора Пекинского объединённого университета Ян Пэн.

Российский университет транспорта (МИИТ) и Пекинский объединённый транспортный институт. Обучение там ведётся по специальностям, связанным с логистикой, транспортной мехатроникой, электроснабжением, машиностроением. Китайские слушатели изучают профессиональные дисциплины и русский язык. «Программы обучения этого института в прошлом году также были переведены в виртуальную реальность. Конечно, мы столкнулись с рядом сложностей, связанных, в частности, с нестабильностью международного интернет-соединения, необходимостью увеличения инвестиций в соответствующую инфраструктуру, ослаблением практической подготовки студентов. Но совместными усилиями эти проблемы были решены», – отметил Ян

ладать цифровыми знаниями, а для этого уже на момент обучения в вузе студенты должны быть погружены в соответствующую среду, отметил сопредседатель Ассоциации ректоров транспортных вузов России и Китая, президент РУТ (МИИТ) Борис Лёвин. «Онлайн-форматы обучения, цифровые образовательные платформы – это новая реальность. Актуальной для вузов стала задача обеспечения непрерывности образовательной деятельности, проведения в виртуальной среде экзаменов, защиты дипломов и диссертаций, организации приёмной кампании», – пояснил он.

По мнению участников дискуссии, учебный процесс в условиях пандемии показал, что наиболее эффективной моделью образовательной деятельности становится комбинированное обучение с совмещением очных и онлайн-форматов. «Для транс-

## Цифровизация образования – это устойчивый и приоритетный глобальный тренд

Пэн. – Пандемия COVID-19 ускорила развитие четвертой промышленной революции, основанной на искусственном интеллекте. Благодаря этому открылись большие возможности для развития высшего образования во всём мире. Появление новых образовательных инструментов, а также возможность самостоятельно учиться и планировать своё обучение – это несомненные преимущества современного мира».

### Комбинированные форматы обучения

В настоящее время к подготовке специалистов для всех отраслей, и в частности для транспорта, предъявляются новые требования. Современные специалисты должны об-

порта это имеет особое значение, так как в дистанционном режиме невозможно обеспечить требуемое качество подготовки специалистов в областях проектирования, строительства и эксплуатации объектов транспортной инфраструктуры, – подчеркнул Борис Лёвин. – В онлайн-формате можно преподавать фундаментальные дисциплины, но освоение знаний по специальности требует непрерывных практических занятий, в том числе на базе транспортных предприятий с использованием сложных тренажёров, испытательных полигонов, самой передовой техники и технологий».

Среди общих задач в области развития транспортного образования двух стран – развитие цифровых



образовательных технологий. Так, в прошлом году вузы России и Китая столкнулись с рядом проблем, связанных с недостаточным уровнем цифровой грамотности у преподавателей, отсутствием у них опыта проведения занятий в онлайн-формате и вовлечения студентов в интерактивную деятельность. Кроме того, в учебных заведениях не было достаточного количества качественного электронного образовательного контента, некоторые программы устарели – их содержание уже не соответствовало новым научным разработкам. «Особо отмечу психологический фактор – многие педагоги скептически отнеслись к дистанционному обучению, будучи убеждены, что оно неизбежно приведёт к снижению качества профессиональной подготовки», – рассказал Борис Лёвин.

Для решения проблем руководители транспортных вузов приняли ряд мер. Так, для преподавателей были организованы курсы по ведению онлайн-обучения. «Это дало свои результаты. Хотя одной такой меры недостаточно. Нужен системный подход, основанный на внедрении электронных образовательных платформ и модульных программ повышения цифровой грамотности педагогов, а также эффективных механизмов тестирования и сертификации каче-

## Использование цифровой образовательной среды в вузе должно стать повседневной практикой. Преподавательская деятельность уже не мыслится без применения автоматизированных систем

ства курсов, в том числе с участием студентов. Важны подготовка и грантовая поддержка нового поколения преподавателей, адаптированных к электронному обучению. Стоит также включить в действующие контракты преподавателей показатели, стимулирующие к использованию онлайн-обучения, – уверен Борис Лёвин. – Наконец преподаватели, опираясь на собственный опыт и опыт коллег, должны отказаться от некоторых стереотипов мышления и осознать, что электронное обучение – не временное явление, которое вызвано пандемией. Цифровизация образования – это устойчивый и приоритетный глобальный тренд».

Модернизация образовательного процесса требует участия попечительских и наблюдательных советов. При этом каждый вуз должен будет

самостоятельно регулировать политику в области образования с учётом отраслевой принадлежности, потребностей в кадрах реального сектора экономики, собственного опыта и стратегической программы своего развития.

«Транспортные вузы России всегда оперативно реагировали на внешние вызовы. При этом они не замыкаются в себе, а изучают и применяют лучшие мировые и российские практики электронного обучения. В этом плане мы возлагаем большие надежды на опыт китайских партнёров, которые по праву считаются одними из лидеров в области формирования и функционирования цифровых образовательных платформ», – резюмировал Борис Лёвин.

Президент Международной корпорации «Евразия» (КНР) Фэн Яо

предложил сформировать общий банк данных преподавателей российских и китайских вузов для совместного обучения студентов в электронном формате, рассмотреть вопросы подготовки совместных электронных учебников и учебных пособий, а также создать совместные учебные планы для реализации партнёрских образовательных программ.

### Студентам нужно общение

В конце прошлого учебного года по инициативе Минобрнауки был подготовлен аналитический доклад «Уроки «стресс-теста»: вузы в условиях пандемии и после неё». Его результаты показали, что полностью удовлетворены дистанционной учёбой только 14% респондентов. «В результате перевода студентов на домашнее обучение сократилось их очное взаимодействие с преподавателями, что негативно сказалось на их подготовке. Кроме того, появились проблемы психологического характера – выяснилось, что у многих учащихся отсутствуют навыки самоорганизации. Наши студенты отмечают и существенное увеличение учебной нагрузки, вызванное, помимо прочего, расширением доли самостоятельной подготовки», – рассказал Борис Лёвин.

Должны быть созданы условия для самоорганизации учебных групп, из-

менения структуры и объёма учебной нагрузки в условиях непрерывного «дистанта» и смешанных форм обучения, создания на сайтах вузов специализированных разделов по поддержке студентов, а также появления на базе университетов центров оказания психологической помощи студентам (в том числе в онлайн-формате).

«Переход на электронный формат обучения показал, что традиционные приёмы организации внимания аудитории, организации работы студентов (в том числе групповой) и текущего контроля требуют коренного пересмотра. Поэтому ключевой задачей работы преподавателя в условиях дистанционного обучения является повышение мотивации обучающихся, – уверен Борис Лёвин. – Использование цифровой образовательной среды в вузе должно стать повседневной практикой. Преподавательская деятельность уже не мыслится без применения автоматизированных систем управления обучением».

Особое внимание в настоящее время следует уделить и работе с иностранными студентами, считает первый проректор Петербургского государственного университета путей сообщения (ПГУПС) Тамила Титова. Так, по её мнению, для поддержания качества и имиджа российского транспортного образования крайне важно поддерживать оперативную связь с иностранцами, обучающимися в дистанционном режиме. Необходимо индивидуальное сопровождение студентов, особенно первокурсников.

В 2020 году по программам высшего образования в ПГУПСе обучалось

266 граждан КНР, в том числе в рамках сетевой формы взаимодействия с вузами Китая. В условиях пандемии все они были переведены на дистанционное обучение. В настоящее время 68 китайских студентов проходят обучение по программам высшего образования в смешанном режиме, а 198 граждан КНР продолжают обучаться в удалённом формате. «Обучение организовано в электронной образовательной среде СДО ПГУПС, практические занятия проводятся с использованием платформ для видеоконференций. В университете созданы каналы и чаты, в которых успешно проводятся консультации преподавателей и кураторов для студентов из Китая, – рассказала Тамила Титова. – В условиях действующих ограничений необходимо знать, где находится каждый иностранный студент. В университете для этого были разработаны специальные электронные сервисы для оперативной связи обучающихся с сотрудниками вуза по организационным вопросам».

В РУТ (МИИТ) создана технологическая платформа по внедрению электронной информационно-образовательной среды, охватывающей около 4 тыс. преподавателей и сотрудников и более 46 тыс. обучающихся, в том числе иностранцев. «Основными характеристиками этой среды являются коммуникация и взаимодействие; сопровождение и контроль; ведение документации и отчётность», – отметил начальник учебно-методического управления университета Андрей Пушкин.

Юлия Антич

### СПРАВКА

Ассоциация ректоров транспортных вузов России и Китая (ARTU) создана в 2014 году. Она объединяет более 90 высших учебных заведений двух стран. Целью ARTU является объединение усилий по интеграции вузов в мировое образовательное и научное сообщество, формирование и поддержание репутации, повышение рейтингов вузов двух стран на международном рынке образования, содействие экспорту образовательных услуг, развитие транспортной отрасли. Ассоциация продемонстрировала свою эффективность как международная площадка обмена опытом и поиска новых форм взаимодействия между транспортными вузами РФ и КНР.

## Вирус диктует правила

С удалёнки вернутся не все



123RF/LEGION-MEDIA

**В** России в июне зафиксирован рекордный рост случаев заражения коронавирусом. Специалисты связывают всплеск заболеваемости с новыми штаммами – в первую очередь с агрессивным индийским штаммом «Дельта». «Максимальный прирост заболеваемости наблюдается в двух возрастных группах: 18–29 и 30–49 лет. Это активное трудоспособное население, имеющее большое коли-

чество коммуникаций», – отметила руководитель Роспотребнадзора Анна Попова 17 июня на заседании Координационного совета при Правительстве РФ по борьбе с распространением коронавирусной инфекции на территории России. Для формирования коллективного иммунитета должно вакцинироваться как минимум 60% взрослого населения страны. Российские регионы (Москва, Московская, Ленинградская, Тульская, Тверская, Нижегородская, Кемеровская, Сахалинская области, Краснодарский край и Ненецкий автономный округ) ввели обязательную вакцинацию от

COVID-19 для тех, кто работает в общественных местах, социальной сфере и на транспорте.

С 13 июня, согласно указу мэра Москвы, работодателям рекомендовано перевести 30% сотрудников, не прошедших вакцинацию от COVID-19, на удалённый режим работы. Совет ректоров вузов Москвы и Московской области решил допускать на очные занятия только вакцинированных учащихся и тех студентов, у которых есть справки о наличии антител. «Пульт управления» побеседовал с работодателями и узнал их мнение об удалённой работе.



Личный архив

**АЛЕКСЕЙ ЗАТОПЛЯЕВ**, заместитель начальника Дирекции тяги по кадровым и социальным вопросам: – На мой взгляд, при принятии решения по данному

вопросу в первую очередь необходимо ориентироваться на интересы бизнеса. Если от работы в дистанционном формате компания получает прибыль, преимущество в чём-либо, то такое решение обоснованно. С другой стороны, важно понимать, какой именно персонал может работать удалённо более эффективно для компании. Есть категории работников, которые должны быть «на острие» происходящей деятельности. По большей части это основные производствен-

ные группы: подразделения эксплуатации, ремонта, технического блока – все те, кто в ежедневном режиме решает оперативные задачи. Подразделения, сопровождающие основную производственную деятельность: экономика, управление персоналом, юридические и другие, – частично могут быть переведены на удалённый режим работы. При принятии решения по выводу сотрудника на удалённое рабочее место необходимо учитывать его деловые качества и возможность работы дистанционно. Так, ряд сотрудников, которые были выведены в период пандемии на дистанционную работу дома,

хуже справлялись со своими обязанностями по причине отвлекающих факторов дома (дети, домашние дела и т.д.). Для них это стало настоящим испытанием, поэтому они с удовольствием вернулись на работу в офис. Кому-то же, наоборот, дома работать комфортнее. При переводе на дистанционную работу нужно иметь механизмы коммуникации внутри коллектива. Так, некоторые работники в период дистанционной работы отмечали, что стали отдаляться от своих коллег



Личный архив

**ЕКАТЕРИНА ДВОРНИКОВА**, бизнес-коуч, эксперт-практик по бизнес-уникальности,

ЭФФЕКТИВНЫМ СТРАТЕГИЯМ, МАРКЕТИНГУ И БРЕНДИНГУ: – Нужно возвращать в офис ключевых сотрудников, которые влияют на развитие компании, принимают оперативные решения, отвечают за работу с ключевыми клиентами. Это важно, если нужно быть всегда на связи с клиентом или приехать быстро на встречу. Как правило, не всегда получается оперативно всё согласовывать с руководством, если сотрудник работает дома. А нахождение таких сотрудников в офисе позволяет оперативно



123RF/LEGION-MEDIA

**Тем не менее полностью отказываться от офиса тоже не стоит, так как бывают задачи, которые лучше решать сообща и очно. Да и людям нужно живое взаимодействие**

решать возникшие вопросы и проблемы. Соответственно, нужно возвращать в офис и руководящий состав, чтобы можно было быстро решать рабочие моменты не по Zoom, а на планёрках именно с ключевыми сотрудниками компании. Всех линейных сотрудников, выполняющих текущую работу, можно не возвращать в офис, а ставить им задачи. Например, каждое утро писать сотруднику список задач, который он должен выполнить в течение дня, а вечером подвести итог – что выполнено, что нет и почему. Таким образом, линейного сотрудника можно контролировать и достигать нужных результатов.



123RF/LEGION-MEDIA



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Валерий Сидоренко,**  
генеральный директор  
DIGITAL-АГЕНТСТВА  
«ИНТЕРИУМ»:

— Я за гибридный формат, то есть чтобы сотрудники могли частично работать удалённо, а в какие-то дни приезжать в офис. В сфере коммуникаций, PR и Digital совершенно нет необходимости в постоянном нахождении в офисе. Пандемия показала, что многие процессы можно выстроить эффективно и дистанционно. А иногда на удалёнке можно добиться даже лучшего результата, ведь люди выполняют свои

задачи в удобное для них время и не тратят часы на проезд до офиса и обратно. Тем не менее полностью отказываться от офиса тоже не стоит, так как бывают задачи, которые лучше решать сообща и очно. Да и людям нужно живое взаимодействие. Хотя удалённый график позволяет высвободить много времени, но всё равно тепло человеческого общения, как бы это банально ни звучало, ничто не заменит. Плюс встречи иногда полезны для решения нестандартных задач или обсуждения новых сложных и многосоставных проектов, когда в режиме реального времени можно устроить мозговую штурм и проговорить лично вопросы, которые по телефону или Zoom обсудить просто невозможно. Идеальный офис нового формата — это, собственно, любое удобное по местоположению и комфортное

помещение: и кабинеты, и пространства в виде оупспэса с переговорными, и даже коворкинг. К тому же для собственников бизнеса иметь небольшой офис для периодических встреч гораздо выгоднее с экономической точки зрения. Важен также вопрос безопасности, так как в большинстве случаев не все процессы можно отстроить удалённо на 100%. Обычно более высокий уровень информационной безопасности могут обеспечить себе IT-компании, у которых есть целые службы, которые занимаются этими направлениями. В таких случаях полноценное возвращение в офис тоже не нужно — все сотрудники и системы отлично функционируют удалённо на постоянной основе. К профессиям, представителям которых можно также нечасто бывать в офисе, я бы точно отнёс творческие

— это, например, копирайтеры, видеомонтажёры, блогеры, SMM-специалисты, дизайнеры. Представители IT-отрасли могут спокойно работать удалённо (программисты, разработчики, аналитики и пр.). Уже привыкли к дистанционному формату преподаватели языков и различные коучи, а также те, кто выполняет свои обязанности по телефону (администраторы, менеджеры по продажам, по обслуживанию клиентов и т.д.). Пандемия, конечно, внесла в нашу жизнь много сложностей и новых вызовов, но при этом она дала старт взрывному развитию технологий. Поэтому теперь, учитывая масштабы цифровизации всех возможных сервисов, внедрение роботизации для многих процессов, можно с уверенностью сказать, что возврата в прошлый уклад

жизни уже не будет. Дистанционные форматы навсегда пришли в наш быт и работу. И в контексте ближайшего будущего можно ожидать, что львиная доля рутинных задач будет выполняться программными роботами, а офис станет скорее местом дружеских встреч, а не пространством для работы на износ.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Светлана Белодед,**  
руководитель отдела по работе с персоналом QBF:  
— У удалённой работы есть свои преимущества — она позволяет экономить время на дорогу и за счёт этого успевать гораздо больше. Если специалисты чётко представляют свои должностные обязанности и личный KPI, как правило, при переходе на дистанционную занятость они не теряют эффективности. Правда, режим удалённой работы несёт свои риски. Например, сотрудникам, выполняющим свои функции дома, важно следить за балансом между выполнением трудовых обязанностей и личной жизнью. Я бы не советовала возвращаться к рабочим вопросам по вечерам и в выходные дни, фактически переходя к графику 24/7, хотя дома такой соблазн может возникнуть. Как руководитель я позволяю своим сотрудникам ра-

ботать и удалённо, и в офисе. В то же время отпустить коллег по домам совсем я не могу — у нас не полностью автоматизированы процессы, поэтому всё равно остаются вопросы, которые нужно решать в офисе. Мои коллеги приняли разные решения относительно возвращения персонала к контактной работе. Множество менеджеров сохранили удалённый формат, ограничившись короткими встречами с коллегами один-два раза в неделю. В то же время я знаю руководителей, которым сложно проконтролировать специалистов, находящихся дома. Даже профессиональные менеджеры, умеющие управлять коллективом в любой ситуации, не ко всем

ни трудятся только дистанционно, для них несколько размываются корпоративные ценности, они перестают чувствовать себя частью единой команды, которая движется к значимой для каждого члена коллектива цели.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**Гузель Мерцалова,**  
менеджер проектов  
компании ICL SERVICES:  
— Сравнивать офисную и дистанционную работу — это

результат, а не присутствие в офисе. Офис новой реальности — это не просто место, куда сотрудники приходят работать с 9 до 18, это в первую очередь место встреч, идей и обсуждений. Поэтому мы продумываем формат офиса, направленный на коллаборацию, атмосфера которого будет располагать к эффективному сотрудничеству. Предполагаем, что это станет наиболее естественным путём возвращения сотрудников в офис. Для каких-то компаний полный переход на удалённую работу вполне возможен. Но компании должны адаптироваться к такому формату. Мы в ICL Services выбрали оптимальным для себя гибридный формат

**Учитывая масштабы цифровизации всех возможных сервисов, внедрение роботизации для многих процессов, можно с уверенностью сказать, что возврата в прошлый уклад жизни уже не будет**

специалистам могут найти подход на расстоянии. Есть сотрудники, которые нуждаются в дополнительном контроле, систематических личных консультациях — вне офиса такие люди теряют эффективность. К тому же многие мои коллеги заинтересованы в живом общении — им важно видеть других членов коллектива и понимать, что все работают, всё идёт своим чередом. Когда люди в течение длительного време-

как сравнивать машины на «автомате» и машины на «механике». И у того, и у другого варианта есть свои плюсы и минусы, свои поклонники и хейтеры. Сотрудники разные: кто-то на 100% эффективен дома, другой только в офисе настраивается на рабочий лад. Мы не планируем возвращать в офис всех сотрудников ICL Services поголовно. Наша основная ценность — доверие: для нас важен

работы — часть сотрудников в офисе, часть дома. Мы будем стремиться к равному соотношению удалённых и офисных работников. На текущий момент в ICL Services действует концепция открытого офиса, и сотрудники, желающие поработать из офиса, могут делать это свободно, но с соблюдением санитарно-эпидемиологических требований.

**Подготовила  
Дарья Чикиркина**



СЕРГЕЙ ПУСЕВИЧ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Персональное здоровье

Отраслевая медицина осваивает современные методы диагностики

**П**риоритетное направление деятельности ОАО «РЖД» – охрана здоровья работников и сохранение их трудового долголетия. Для этого в холдинге реализуется целый комплекс мер по профилактике, диагностике и лечению заболеваний. Поскольку медицина не стоит на месте, в компании стараются внедрять передовые технологии, которые смогут обеспечить персонализированный подход к здоровью каждого сотрудника.

Одной из таких технологий является проведение исследований ДНК. Генетика на сегодняшний день – одно из самых активно развивающихся направлений медицинской науки, убежден директор Медико-генетического научного центра им. академика Н.П. Бочкова, главный внештатный специалист по медицинской генетике Минздрава России Сергей Курцев.

По оценке медицинского директора компании «Такеда» Дмитрия Колоды, 3,5% населения в мире сегодня являются носителями редких заболеваний, которых насчитывается более 7 тыс. «Здесь самое главное – время постановки диагноза. Иногда на это

уходит 8–10 лет. По-другому мы называем это «диагностическая Одиссея». Генетическое тестирование позволяет в разы ускорить этот процесс», – подчёркивает он.

Однако до сих пор такого рода тесты доступны небольшому количеству россиян. «За счёт средств государства подобная диагностика проводится только в федеральных центрах, – признаёт Сергей Курцев. – Но у нас есть корпоративная медицина, и крупные корпорации уже используют генетические технологии».

ОАО «РЖД» стало первой госкомпанией в России, которая провела генетическое тестирование среди своих сотрудников в рамках системы



ПАВЕЛ КАСКИН/ИД «ГУДОК»



ПАВЕЛ КАСКИН/ИД «ГУДОК»



ПАВЕЛ КАСКИН/ИД «ГУДОК»

добровольного медицинского страхования (ДМС).

«Расшифровка генома открывает перед отраслевой медициной беспрецедентные возможности в борьбе с заболеваниями сотрудников», – считает начальник Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД» (ЦДЗ) Елена Жидкова.

В прошлом году впервые в РЖД в рамках диспансеризации было проведено генетическое тестирование для фокус-группы, состоящей из работников центрального аппарата компании. По словам Елены Жидковой, оно показало, что у 2% сотрудников выявлена предрасположенность к онкологическим заболеваниям, а у

90% участвовавших в исследовании – к заболеваниям сердечно-сосудистой системы.

Все участники пилотного проекта по итогам тестирования получили «Паспорт здоровья». Он содержит результаты генетического исследования и персональные рекомендации с учётом факторов риска и оценки текущего состояния здоровья человека. Генетический тест является точным, но не всегда наличие выявленной предрасположенности влечёт за собой развитие заболевания. Большую роль оказывает влияние внешней среды, психологических и физических нагрузок на работе, образ жизни.

«В этом году мы пошли дальше и включили в нашу систему ДМС лекарственное страхование именно для группы лиц, которые проходили у нас это пилотное исследование, чтобы предотвратить развитие за-

Елена Жидкова рассчитывает, что в ближайшее время этот вид тестирования будет доступен большому числу железнодорожников, в первую очередь машинистам и диспетчерам.

«Это достаточно дорогая услуга, но в течение последних 10 лет стоимость на неё снизилась в 100 раз. А это значит, что в перспективе реализовать этот пилотный проект будет возможно для всех», – подчеркнула она.

Введение нового вида тестирования – ещё один шаг на пути к персонализированной медицине, добавляют в ЦДЗ. Напомним, ещё в 2019 году в ОАО «РЖД» была внедрена новая программа диспансеризации, учитывающая индивидуальные особенности каждого работника.

Так, применяется дифференцированный объём проводимых диагностических мероприятий в зави-

**Расшифровка генома открывает перед отраслевой медициной беспрецедентные возможности в борьбе с неинфекционными заболеваниями**

болезней», – подчёркивает Елена Жидкова.

В ПАО «ГМК «Норильский никель» также решили протестировать своих работников. «Например, мы у ряда сотрудников выявили заболевания, которые в будущем могут привести к рождению детей с инвалидностью. Да, это напрямую не связано с работой сотрудника, но для человека это шанс изменить отношение к собственному здоровью, проанализировать образ жизни и изменить его в лучшую сторону с помощью компании, в которой он работает», – рассказала заместитель директора Департамента социальной политики компании Ирина Заболотная.

симости от пола и возраста с учётом различных факторов риска развития заболеваний, в два раза увеличено число врачей-специалистов, принимающих участие в осмотрах, и введены новые лабораторные исследования, в том числе по определению онкомаркеров, в зависимости от показаний.

«Персонализированная медицина – это современная модель медицинской помощи, которая будет способствовать не только сокращению числа развития заболеваний, но и снижению затрат здравоохранения на медуслуги», – подчёркивает Елена Жидкова.

Виталий Маслюк



# Образ ЖИЗНИ



ВЕРА ГРИГОРЬЕВА/ИД «ГУДОК»



ВЛАДИМИР ЛИТВИНОВ/ИД «ГУДОК»

## Сила тела и духа

ОАО «РЖД» активно популяризирует здоровый образ жизни и развивает спорт среди молодёжи компании

**Ч**еловеческий капитал – главная составляющая любой компании, а трудящаяся молодёжь – важный ресурс для экономического и социального развития всей страны. ОАО «РЖД» уделяет большое внимание всестороннему развитию своих молодых сотрудников. При-

влечение молодых железнодорожников к занятиям физкультурой и спортом и популяризация здорового образа жизни – одно из важнейших направлений молодёжной политики холдинга.

Чтобы молодые работники компании могли заниматься физкультурой и спортом с учётом личных предпочтений и возможностей, активно работают обособленные подразделения РФСО «Локомотив»,

а также дорожные и региональные подразделения Роспрофжела. Они организуют спортивную работу на полигонах магистралей, проводят спортивно-массовые мероприятия и подготовку атлетов. Представители молодёжи железных дорог рассказали о спортивной жизни в компании и о том, что может помочь привлечь ещё больше молодых сотрудников к ведению активного и здорового образа жизни.

**Александр Кузьминов**, заместитель председателя актива молодёжи Московской дирекции управления движением по спорту:

– Спорт – это один из наиболее доступных способов поддержания и сохранения здоровья и работоспособности человека. В Московской дирекции управления движением (МДУД) молодые сотрудники активно занимаются такими видами спорта, как волейбол, футбол, триатлон, лёгкая атлетика, скандинавская ходьба, плавание. Молодёжь принимает участие в турнирах: московские спортивные игры «Молодёжная лига», «Спорт поколений», Железнодорожная футбольная лига (ЖДФЛ). Я лично в течение двух лет (с 2019 по 2021 год) входил в состав команды Центральной дирекции управления движением в ЖДФЛ. За эти два года я получил колоссальный опыт в игровой практике, а также в управлении своим временем.

Недавно в дирекции прошло первенство среди районов управления, приуроченное к 20-летию образования Диспетчерского центра управления перевозками – «Сила ДЦУПа». Также недавно проводился узловой уровень всероссийских игр «Спорт поколений», в которых команда МДУД приняла участие. Молодым сотрудникам очень важна доступная спортивная среда. Корпоративный спорт – это один из самых эффективных инструментов сплочения коллектива, мотивации, развития сотрудников и повышения их лояльности. В работе спорт даёт нам многое. Это и исполнитель-

ная дисциплина, и умение ставить цели – ведь без них работа невозможна. Также это возможность обучения и совершенствования – желание оставаться на уровне, развитие навыка соблюдать установленные сроки в работе. И, наконец, это ощущение, что вы – одна большая команда.

**Альбина Каримова**, заместитель председателя Молодёжного совета Южно-Уральской железной дороги:

– Спортивная деятельность молодых сотрудников ЮУЖД является пропагандой здорового образа жизни. Ежемесячно наши активисты участвуют в различных акци-

### Благодаря спорту молодые люди преодолевают себя и открывают новые грани своей личности

ях, челленджах, состязаниях и всегда показывают высокие результаты. Спорт сегодня – это не только полезно, но и модно. Так, в рамках привлечения молодых активистов к спортивной жизни холдинга создан спортивный клуб STRONG TEAM, где можно найти единомышленника и провести время с пользой. К примеру, организованы пробежки на челябинском стадионе «Локомотив», игра в волейбол в городском парке им. Гагарина, традиционная акция «ВелоЛето», сдача спортивного комплекса ГТО, а в начале июня команда молодёжи ЮУЖД приняла участие в ежегодном спортивном забеге с препятстви-

ями «Гонка героев», что уже стало нашей традицией. Там ребята преодолели 10 км и порядка 30 препятствий, проявив стойкость характера. Спорт позволяет почувствовать себя частью дружной команды. Стоит отметить, что благодаря активной реализации молодёжной политики в холдинге и популяризации спортивного образа жизни в стране наши активисты посещают подобные мероприятия на безвозмездной основе. В рамках развития молодёжи регулярно проводятся мероприятия в самых красивых местах нашего полигона: национальных парках «Таганай» и «Зюраткуль», горнолыжном

мероприятии на любой вкус. Внимание уделяется внедрению в коллективы занятий производственной гимнастикой, выделяются помещения на предприятиях для размещения тренажёров, чтобы работники могли заниматься спортом. Также, согласно Коллективному договору, все сотрудники имеют право воспользоваться услугой по частичному возврату денежных средств за занятия физкультурой и спортом в различных фитнес-центрах. Это, на мой взгляд, показывает, что руководство повернуло лицом к работникам в этом вопросе и главное – не лениться и найти занятие по душе. На станции Нижний Новгород-Сортировочный есть

курорте «Солнечная долина». Активисты на личном примере показывают, насколько важна сейчас нашей стране сильная и здоровая нация. Спорт исторически играет важную роль в любом обществе и служит мощной пропагандистской площадкой, которую можно использовать для содействия формирования культуры компании.

**Андрей Малахов**, начальник участка Нижегородской дистанции инфраструктуры, спортсмен ГЖД:

– На ГЖД благодаря огромной работе сотрудников, которым не безразлична молодёжь, есть спортивные

стадион «Локомотив» с различными площадками (футбольное поле, теннисные корты, манеж, спортзал). Но, к сожалению, некоторый инвентарь и помещения уже требуют обновления. Также хотелось бы, чтобы покрытие беговых дорожек было заменено на более комфортное, чем асфальт, так как существует большая вероятность получить травму. Хороший и крепкий фундамент есть, и, проведя необходимое обновление данного комплекса, можно создать комфортные и безопасные условия и привлечь больше молодёжи к занятиям спортом. На ГЖД проводятся соревнования по хоккею, футболу,

# Образ ЖИЗНИ



АНАТОЛИЙ ШУЛЕПОВ/ИД «ГУДОК»



ИВАН КУРТОВ/ИД «ГУДОК»

волейболу, плаванию, лёгкой атлетике, лыжам, шахматам, теннису, спортивному ориентированию, а также «Спорт поколений» и «Фестиваль спорта». В моей жизни спорт играет огромную роль. С детства я занимаюсь активными видами спорта, участвовал в соревнованиях по различным дисциплинам, благодаря этому увидел много городов нашей страны, познакомился с интересными людьми. Везде получал массу удовольствия и позитива.

**Антон Ломтев,** заместитель председателя Молодёжного совета Санкт-Петербург-Витебского центра организации работы железнодорожных станций по спорту: – В настоящее время спорт очень популярен среди молодых сотрудников железных дорог, ему уделяется большое внимание. Когда на спортивные мероприятия приходят вызывные телеграммы, все с удовольствием принимают участие.

В основном, когда на предприятиях и дорогах организуются спортивные события, большинство ребят уже знакомы между собой, многие ещё с учёбы в университете. Но важно, что общение проходит в неформальной обстановке – так проще заводить новые знакомства и общаться. В этом большой плюс спортивных мероприятий и спорта в целом. Для многих молодых работников спорт – это хобби, способ с пользой провести время. Думаю, для всех важно, чтобы спортивная инфраструктура была доступной. У нас в Санкт-Петербурге работает физкультурно-оздоровительный центр «Локомотив». Большое количество спортивных мероприятий проходит именно там. Также там действует много секций, бассейн, фитнес-зал, стадион с беговыми дорожками. Очень удобно, что всё располагается в одном месте. На предприятиях проводится большое количество соревнований – по футболу, волейболу, баскетболу, шахматам, дартсу, лыжным гон-

кам и другим дисциплинам. Молодые сотрудники всегда поддерживают такого рода мероприятия. Но многие железнодорожники работают сменами, поэтому не у каждого есть возможность принимать участие. Хотелось бы, чтобы формат соревнований учитывал это и был доступным для всех работников. В компании есть возможность получить компенсацию за занятия спортом в спортивных центрах. Для занятий выбирают чаще те места, которые ближе к дому или работе, чтобы было удобнее добираться. И чем больше спортивных центров будет включено в эту программу, тем больше молодых работников будут активно заниматься спортом.

**Кристина Шнейдерите,** председатель Регионального Совета молодёжи Калининградской железной дороги: – На Калининградской дороге с участием молодёжи проводятся соревнования между предприятиями, дорожные

турниры, наши команды участвуют в сетевых турнирах. Молодые сотрудники также участвуют в благотворительных турнирах, соревнованиях, которые организует профсоюз, онлайн-забегах и марафонах. Многие ребята пользуются скидкой на посещение спортивных залов и бассейнов. Специальные условия в спортклубах, доступность спортивных залов и площадок помогают заинтересовать больше молодых работников дорог занятиями физкультурой. Многие железнодорожники занимаются спортом всей семьёй, подавая пример юному поколению. Популярен активный отдых, например недавно на дороге проводился семейный поход по историческим местам города. Многие активно поддерживают нашу женскую волейбольную команду «Локомотив». Все скучают по многочисленным соревнованиям, забегам и играм без ограничений. Регулярные занятия спортом улучшают дисциплину, повышают выносливость, положительно влияют на здоровье и

умственную деятельность. Личный пример руководителей, которые сами принимают участие в соревнованиях, вдохновляет молодых сотрудников на занятия спортом.

**Екатерина Власова,** председатель Молодёжного совета Красноярской железной дороги: – Современная молодёжь понимает необходимость занятий спортом, понимает, что это модно и интересно. Благодаря спорту молодые люди преодолевают себя и открывают новые грани своей личности. А познание себя сейчас тоже в тренде. Зная эти особенности, Молодёжный совет проводит различные онлайн-челленджи в соцсетях, разыгрывает призы с символикой ОАО «РЖД». На КрЖД организована Школа бега. Молодые сотрудники встречаются два раза в неделю и проводят совместные беговые тренировки. В занятиях участвует очень много

## Большое внимание уделяется внедрению занятий по производственной гимнастике, выделяются помещения на предприятиях для размещения тренажёров, чтобы работники могли заниматься спортом

желающих. Вследствие таких тренировок увеличилось количество железнодорожников, особенно молодых, которые активно участвуют в беговых движениях города и компании. Совместные занятия спортом с коллегами полезны в первую очередь новыми знакомствами и расширением сети контактов, с помощью которых можно впоследствии решать рабочие вопросы. Это обмен знаниями и информацией, так зарождаются новые идеи и проекты, обсуждаются рабочие процессы.

**Елена Фролова,** инструктор по спорту Дирекции социальной сферы КрЖД: – Молодёжь КрЖД активно участвует в спортивных мероприятиях. Для общения и информирования о предстоящих событиях созданы чаты в мессенджерах. Одно из главных спортивных мероприятий, где укрепляются отношения между молодыми и опытными сотрудниками, – «Спорт поколений». Также на КрЖД ежегодно проводятся спортивные мероприятия узлового и

дорожного уровней, по результатам которых формируются команды для участия в отраслевых соревнованиях, в связи с чем у каждого молодого специалиста есть возможность проявить себя в спорте. Участник, входящий в состав сборной КрЖД, соревнуется с участниками с других дорог, что даёт стимул готовиться упорнее и добиваться высоких результатов. Руководство дороги всегда отмечает заслуги спортсменов.

**Подготовила  
Елизавета Вишнёва**



КОНСТАНТИН ЕВРЕМОВ/ИД «ГУДОК»



КОНСТАНТИН ЕВРЕМОВ/ИД «ГУДОК»



ПАВЕЛ КАССИН/ИД «ГУДОК»



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Поездом по России

РЖД развивают внутренний туризм

**Э**тим летом ОАО «РЖД» для удовлетворения спроса россиян на поездки по стране назначило дополнительно более 550 пар поездов, в том числе 300 по самым популярным туристическим направлениям. Это даже больше, чем в 2019-м, допандемийном году. Какие перспективы у железнодорожного туризма и почему путешествовать по России лучше поездом, рассказывает «Пульт управления».

### Закрепили на бумаге

Во время Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ), который проходил со 2 по 5 июня, ОАО «РЖД» и Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) заключили соглашение о сотрудничестве. Подписи под документом поставили генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров и руководитель ведомства Зарина Догузова. Стороны договорились совместно развивать и популяризировать железнодорожные туристические маршруты в России, а также способствовать созданию системы эффективного взаимодействия с участниками туристического рынка для повышения качества услуг.

По словам Олега Белозёрова, многие уникальные природные и исторические памятники России удобно посещать именно поездом.

«Мы активно разрабатываем специальные комфортные маршруты для путешественников, используя поезда как своеобразные отели на колёсах. Ночью поезд находится в пути, а днём туристы могут посетить новые достопримечательности: будь то города Золотого кольца, природные памятники Карелии, регионы Кавказа или Поволжья», – сказал глава компании.

По словам Зарины Догузовой, отдых сегодня – это обязательно двухнедельная поездка на тёплое море.

«Границы сегодня стираются. Под путешествием, отдыхом, досугом могут пониматься совершенно разные вещи, например короткая атмосферная поездка в соседний город или регион», – отметила она.

### Поезда из прошлого

Визитной карточкой железнодорожного туризма в России стали маршруты ретропоездов. Самый известный – ретропоезд на паровозной тяге «Рускеальский экспресс». Он отправился в первый рейс из карельского города Сортавала в горный парк «Рускеала» 1 июня 2019 года. С этого момента им воспользовались более 130 тыс. туристов.

Сегодня это единственный в России ежедневный маршрут на паровозной

культурного наследия», – пояснили в АО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК).

Так, во время тридцатиминутной остановки для заправки паровоза водой пассажиры имеют возможность посетить музей под открытым небом – на станции Куженкино практически полностью сохранился пристанционный комплекс 1902–1906 годов постройки, который включает в себя вокзал, клуб, две казармы и два дома для железнодорожных служащих.

За два с половиной года с момента организации движения «Селигер» перевёз уже около 20 тыс. пассажиров. Средняя наполняемость каждого рейса составляет не менее 70%.

Курсирует на постоянной основе и туристический поезд «Сочи», кото-

**Всего с момента начала курсирования в августе 2020 года «Сочи» перевёз уже порядка 30 тыс. пассажиров**

рый доставляет туристов в Туапсе и Гагру. Всего с момента начала курсирования «Сочи» в августе 2020 года он перевёз уже порядка 30 тыс. пассажиров.

Отличительная особенность поезда заключается в том, что интерьеры вагонов оформлены в стилистике 70–80-х годов прошлого века. При этом подвижной состав оборудован кондиционерами, биотуалетами, розетками, USB-портами для подзарядки гаджетов.

«Вообще, у путешествий по железной дороге в России своя история, свои традиции и своя эстетика, которую нужно по-новому открывать для наших туристов», – добавляет Зарина Догузова.

Отличительная особенность поезда заключается в том, что интерьеры вагонов оформлены в стилистике 70–80-х годов прошлого века. При этом подвижной состав оборудован кондиционерами, биотуалетами, розетками, USB-портами для подзарядки гаджетов.

«Вообще, у путешествий по железной дороге в России своя история, свои традиции и своя эстетика, которую нужно по-новому открывать для наших туристов», – добавляет Зарина Догузова.

### Отпуск на колёсах

По мнению исполнительного директора Ассоциации туроператоров



СЕРГЕЙ ЛУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



ПАВЕЛ КАСИНИ/ИД «ГУДО»



АРИКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

России (АТОР) Майи Ломидзе, этим летом в моду вошли туристические железнодорожные круизы. На сегодняшний день в арсенале ОАО «РЖД» их порядка 20.

Такой туристический продукт был хорошо развит в советское время. Сейчас, как говорят в АТОР, наступает ренессанс путешествий поездом.

Расписание всех отелей на колёсах разрабатывается таким образом, чтобы весь день пассажиры могли посвятить экскурсиям, а ночь проводили в поезде.

Пользуются спросом круговые туристические маршруты Москва – Рускеала – Москва, Москва – Рускеала – Выборг – Москва.

Круизный туристический поезд «Жемчужина Кавказа» (Москва – Новороссийск – Кисловодск – Грозный – Махачкала – Дербент – Волгоград – Москва) позволяет за одну поездку побывать в популярных городах Северного Кавказа, Черноморского и Каспийского побережий. Как сообщили в ФПК, в связи с большой популярностью «Жемчужина Кавказа» будет курсировать минимум до 25 сентября текущего года.

11 июня с железнодорожного вокзала Самары отправился в первый железнодорожный круиз состав по маршруту Самара – Саранск – Большое Болдино – Йошкар-Ола – Чебоксары.

## На весь летний сезон РЖД запустили ежедневные мультимодальные туристические маршруты из Москвы, Санкт-Петербурга и Петрозаводска на остров Валаам

Запущен в середине июня и туристический поезд на паровой тяге «Золотое кольцо России». Его пассажиры за два дня имеют возможность побывать в четырёх древних русских городах Золотого кольца – Костроме или Ростове (на выбор), Ярославле, Владимире и Суздале.

«Одна из наших ключевых задач – сделать отдых и путешествия по стране наших граждан доступными, недорогими, удобными и интересными. В этом смысле новые проекты по развитию железнодорожных туристических маршрутов – одно из перспективных направлений, особенно в таком формате, как железнодорожные круизы», – подчёркивает Зарина Догужева.

По её словам, железная дорога открывает возможность доступно

связывать регионы и предоставлять туристам комплексные пакеты услуг, которые включают и проживание, и экскурсионные программы.

«В отличие от речных и морских круизов железнодорожные не ограничены периодом навигации и позволяют путешествовать по стране круглый год», – добавляет она.

В АТОР подчёркивают, что пользуются популярностью и маршруты выходного дня. Например, туристический поезд Москва – Переславль-Залесский, который стал регулярным с февраля 2021 года, с начала лета делает остановку на станции Александров. Сделано это было для развития туризма города Александров, который входит в Золотое кольцо России и имеет много достопримечательностей.

### Комбинированное путешествие

Для повышения доступности различных туристических объектов РЖД и Ростуризм будут развивать и мультимодальные перевозки, при которых совмещаются разные виды транспорта – поезда, автобусы, самолёты и речной транспорт.

Так, с конца мая и на весь летний сезон РЖД запустили ежедневные мультимодальные туристические маршруты из Москвы, Санкт-Петербурга и Петрозаводска на остров Валаам с использованием железнодорожного и водного транспорта. Пассажиры могут воспользоваться поездами дальнего следования и пригородными поездами, а также комфортабельными скоростными судами «Метеор».

Для удобства пассажиров расписание «Метеоров», курсирующих от Сортавалы до острова Валаам и в обратном направлении, состыковано с расписанием поездов, прибывающих (и отправляющихся) на станцию Сортавала и новый остановочный пункт Сортавала-Центр.

«В планах на будущее – запуск подобных маршрутов в Кижии и по Белому морю – они, как и мультимодальный маршрут до острова Валаам, станут значимыми этапами экономического и туристического разви-

тия Республики Карелия. Сортавалу и Приладожье мы видим как поле для инноваций и взаимодействия с «Российскими железными дорогами», – отметил глава Республики Карелия Артур Парфёничков.

Перевозки по единому билету осуществляются и в Абхазию. Сначала пассажиры поездом приезжают в Адлер, а далее автобусы доставляют отдыхающих в города Абхазии, такие как Пицунда, Гудаута, Новый Афон, Сухум.

«Совместно с РЖД будем организовывать и новые сетки мультимодальных перевозок, что особенно актуально для дальних территорий, например для популярного Байкала, над доступностью которого мы работаем», – уточнила Зарина Догужева.

### Туристическое меню будет расширено

Несмотря на то что туристический сезон в самом разгаре, ОАО «РЖД» этим летом ещё запустит ряд новых направлений для путешествий.

Так, 23 июля в первый рейс отправится поезд «Байкальская сказка». Его маршрут будет пролегать через Казань, Нижний Новгород, Екатеринбург, Славгород, Красноярск и Иркутск. Пассажиры совершат путешествие по Кругобайкальской железной дороге и по Байкалу на катерах. Возвращение в Москву предусмотрено чартерным рейсом из аэропорта Иркутска.

### СПРАВКА

С 16 июня в России стартовал новый, четвёртый этап продаж туров по программе «Туристический кешбэк». Напомним, программа частичного возврата денег при покупке российских туров стартовала в 2020 году. Туристы могут вернуть до 20% от стоимости туров, если оплачивают их картой «МИР». В рамках третьего этапа, который проходил с марта по июнь, программой воспользовалось почти 1,5 млн человек, которые потратили на путешествия 27 млрд руб. Впервые в акции участвуют 9 из 12 круизных поездов компании «РЖД Тур». Нынешний этап предполагает, что купить необходимо путёвку с датами поездки начиная с 1 октября и по 24 декабря в любой регион страны. Пока доступен для покупки один тур – «Гостеприимный Кавказ» (Москва – Новороссийск – Эссентуки – Пятигорск – Кисловодск – Грозный – Сулакский каньон – Махачкала – Дербент – Волгоград – Москва). Как рассказали в пресс-службе «РЖД Тур», в рамках железнодорожного круиза «Гостеприимный Кавказ» туристов ждёт уникальная туристическая программа, самостоятельно подготовить и реализовать которую туристам за семь дней крайне сложно.

Кстати, планируется что в составе поезда впервые отправятся новые двухэтажные двухвагонные сцепы с пневматическим подвешиванием. 15 июля откроется и мультимодальный маршрут Советская Гавань – Хабаровск – Уссурийск – Андреевка с использованием поезда и автомобильного транспорта. Предполагается сделать три остановки вблизи приморских пляжей.

Также готовятся к реализации маршруты Москва – Петрозаводск – Кемь с дальнейшим трансфером пассажиров на водном транспорте на Соловецкие острова, Элиста – Кисловодск – Пятигорск. Будет запущен и ретропоезд «Уральский экспресс» из Екатеринбурга по Свердловской области.

«Сейчас самое время, когда мы должны приложить все усилия и показать россиянам, что в нашей красивой стране есть огромное количество мест, куда можно поехать. Гостеприимство в отеле или на железнодорожном транспорте должно стать модным трендом. Основная задача для формирования туристического продукта – сделать впечатления яркими и незабываемыми. Мы открыты для любых, даже самых неожиданных идей и готовы каждую из них проработать с региональными властями», – подчёркивает первый заместитель начальника Департамента пассажирских перевозок ОАО «РЖД» Елена Ракова.

Виталий Маслюк

**Константин Кравцов,**  
первый заместитель начальника  
Дирекции железнодорожных  
вокзалов ОАО «РЖД»



## Бизнес-залы нового формата

Как вокзальные комплексы привлекают пассажиров

**Н**а вокзальных комплексах в конце 2019 года начали открываться первые бизнес-залы. «Пульт управления» побеседовал с первым заместителем начальника Дирек-

ции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД» Константином Кравцовым о том, как развивается эта услуга.

**– В декабре 2019 года были открыты первые бизнес-залы нового формата. На каких вокзалах пассажиры могут воспользоваться новой услугой?**

– В настоящее время бизнес-залы нового формата расположены в восьми крупных вокзальных комплексах страны. Помимо столичных Павелецкого и Ленинградского вокзалов, а также Московского в Санкт-Петербурге они представлены на вокзальных комплексах Сочи, Нижнего Новгорода, Петрозаводска, Иваново и Волгограда. Хочется

отметить, что их открытию предшествовала колоссальная работа по изучению отечественного и мирового опыта обслуживания в сегменте «бизнес». Мы тщательно анализировали возможности применения лучших практик на наших вокзальных комплексах.

**– Какие услуги предлагаются в бизнес-залах и кто может ими воспользоваться?**

– При создании бизнес-залов мы постарались создать продукт, в котором будут учтены все основные потребности современного пассажира. Поэтому широкий перечень услуг, предоставляемый в них, позволяет не только комфортно провести время в ожидании поезда, но и направлен на решение деловых задач.

Помещение бизнес-зала разделено на отдельные функциональные зоны: ресепшн, шведская линия питания, рабочая и лаундж-зоны, игровой уголок. Все бизнес-залы адаптированы под потребности маломобильных пассажиров и посетителей с маленькими детьми.

Традиционно отдельное внимание уделено питанию посетителей. Гости могут выбрать на свой вкус салаты и холодные закуски, горячие блюда как европейской, так и русской кухни. При этом меню обновляется раз в два месяца.

Винная карта создавалась для бизнес-залов на основе результатов «слепых» дегустаций с привлечением известных экспертов, благодаря чему она крайне лаконична и сформирована из позиций именитых производителей.

К слову, во всех бизнес-залах предоставляется услуга «Обед в дорогу». Любой посетитель вокзального комплекса может приобрести навывнос комплексный завтрак, обед или ужин.

Кроме того, мы стараемся предоставлять максимально полный спектр услуг. В настоящий момент гости могут воспользоваться душевыми комнатами, массажными

креслами, заказать индивидуальное сопровождение или трансфер, арендовать переговорную комнату, а также приобрести сувенирную продукцию. Перечень дополнительных услуг постоянно расширяется.

Важный момент: наши бизнес-залы – единственные в мире бизнес-залы на железнодорожных вокзалах, которые включены в такие международные программы лояльности, как Priority Pass, Lounge Key и Diners Club. Клиенты всех вышеперечисленных программ могут посетить новые бизнес-залы без дополнительной платы. Для этого им необходимо иметь при себе билет на поезд дальнего следования или аэроэкспресс, совпадающий с датой посещения бизнес-зала.

стажировки каждые полгода сотрудники проходят курсы по правилам этики, клиентоориентированности и этикета. Помимо этого с целью обмена опытом сотрудники одного бизнес-зала командированы в другой.

Мы постоянно отслеживаем тенденции и мировой опыт в сфере обслуживания бизнес- и премиального сегментов, получаем положительные отзывы от наших иностранных партнеров и, самое главное, от наших гостей.

**– Насколько востребованы бизнес-залы на вокзалах и каковы планы по расширению их географии?**

– Бизнес-залы с новой технологией обслуживания востребованы пассажирами, особенно на направлении

*При создании бизнес-залов мы постарались создать продукт, в котором будут учтены все основные потребности современного пассажира*

Мы начали сотрудничество с DragonPass и в ближайшее время планируем начать работать с ещё одной международной программой – Mileonair.

**– Требовалось ли дополнительное обучение персонала для работы в бизнес-залах вокзалов?**

– Мы постоянно стремимся быть лучше, развиваем и совершенствуем оказываемый сервис. Поэтому в бизнес-залах с новой технологией обслуживания обучение сотрудников – неотъемлемая часть.

С самого начала при прохождении стажировки новый работник прикрепляется к более опытному наставнику. На практике он узнаёт все необходимые нюансы работы.

Однако на этом обучение не заканчивается. После прохождения

Москва – Санкт-Петербург. Количество посетителей постоянно увеличивается. Не так давно, в апреле, бизнес-залы нового формата посетил 100-тысячный гость. Торжественная встреча состоялась на Ленинградском вокзале Москвы, гостю вручили диплом, подтверждающий статус юбилейного гостя, а также памятные подарки.

В настоящее время прорабатывается несколько вариантов по открытию бизнес-залов нового формата на других вокзалах дирекции. В частности, мы анализируем возможность их появления в вокзальных комплексах Новосибирск-Главный и Екатеринбург, а также рассматриваем вариант создания второго зала на Ленинградском вокзале Москвы.

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА



## Всё под контролем

Как научиться держать себя в руках



**И**сследования учёных из Мичиганского университета доказали, что люди с высоким уровнем самоконтроля медленно стареют, а также легче переносят жизненные проблемы. По мнению специалистов, это связано с тем, что такие люди в процессе жизни накапливают больше физических, финансовых и социальных резервов на старость. «Пульт управления» выяснял, как научиться контролировать эмоции и как это помогает в жизни.

### Тренировать самоконтроль

Американский психолог Ли Ричмонд-Рейкерд уверена, что тело и мозг человека могут с самого детства контролировать свои эмоции. Но при этом самоконтроль не является врождённой особенностью. Это свойство психики, которое человек может развивать, как мышцы. Заниматься развитием самоконтроля можно в любом возрасте. В этом человеку может помочь психотерапия и регулирование своих эмоций.

«Даже если мы в раннем возрасте не занимались повышением уровня самоконтроля, мы можем подготовиться к старению и позже – в сорок или даже пятьдесят, – говорит Ли Ричмонд-Рейкерд. – Самоконтроль может быть активным ингредиентом здорового старения. Став взрослыми, мы всё ещё можем заложить основу для более здоровой, финансово защищённой и социально активной жизни, даже если мы не строили подробных планов в более молодые годы».

Заметим, что под самоконтролем учёные понимали силу воли человека или сознательность. «Уровень владения состоянием и эмоциями человека зависит от силы его воли (высшей психической функции), врождённых особенностей, детского опыта, воспитания и окружения. Главное, чтобы желание установить контроль не нарушало границы других людей», – го-

ворит эксперт по личностному росту и бизнес-тренер Ицхак Пинтосевич.

### Сам себе арбитр

Доцент кафедры психологии университета «Синергия» Нелла Пирожкова считает, что умение управлять собой связано с процессом психической саморегуляции.

«Человек, не умеющий контролировать собственные эмоциональные состояния и чувства, может совершить действия, о которых впоследствии пожалеет, а для урегулирования положения и восстановления баланса потребуется много сил и энергии», – говорит Нелла Пирожкова.

Ещё одной проблемой являются так называемые срывы на посторонних людей. Если человек сильно эмоцио-

проблема с самоконтролем заключается в том, что нарастание самоконтроля и невозможность выплеснуть эмоции будут приводить к возникновению физических заболеваний.

«Человек испытывает стресс, в связи с которым у него возникает злость. Он пытается подавлять в себе эту злость, но стресс никуда не уходит и перерастает в дистресс, при котором у человека снижается иммунитет. Снижение иммунитета может спровоцировать вполне конкретные заболевания, как ОРВИ или рак. В связи с этим рекомендовать заниматься контролем своих эмоций – это означает обречь человека на медленную смерть», – отмечает он.

«К сожалению, у некоторых из нас сломан фильтр, и поэтому слова

**Человек, не умеющий контролировать собственные эмоциональные состояния и чувства, может совершить действия, о которых впоследствии пожалеет, а для урегулирования положения и восстановления баланса потребуется много сил и энергии**

нирует во время общения с другими людьми, то это повод обратиться за помощью к специалисту.

«Если человек не в состоянии контролировать свои эмоции при общении с другими людьми, ему необходимо обращаться к психологу, который определит актуальный уровень развития данного компонента личности и сможет провести психотерапевтическую работу, которая будет направлена в эту сферу», – говорит клинический психолог Олег Долгицкий.

Однако проблема с контролем эмоций ведёт к череде негативных последствий для самого человека. По словам Олега Долгицкого, главная

«фильтровать эмоции» люди воспринимают как «выключить интенсивность собственных эмоций» или «закрыться от проявления эмоций». Это в корне неверно. Подавленные эмоции никуда не исчезают, они внутри продолжают влиять на человека, оказывать негативное давление, иногда разъедать изнутри», – добавляет психолог Ирина Белоусова.

Она рекомендует: «Не бойтесь проявляться в мир, показывать свои эмоции, но не забывайте о том, что они не должны мешать вашему внутреннему диалогу или диалогу с окружающими. Если понимаете, что не справляетесь, заранее подготовьте



конкретные поведенческие и речевые стратегии, которые помогут вам в уменьшении интенсивности напряжения собственных эмоций, охладят не только вас, но и снизят напряжение вокруг».

**Концепция осознанного человека**  
Чтобы научиться правильно контролировать себя, нужно прежде всего разобраться с определением «эмоции».

По словам психолога Ирины Белоусовой, эмоции – это своеобразные состояния человеческой психики, которые накладывают отпечаток не только на деятельность, поступки и поведение, но и на саму жизнь.

«Даже из этого определения становится понятно, какое огромное место в нашей жизни отводится проявлению эмоций и чувств. И это действительно так, ведь эмоции влияют ещё и на сущность наших переживаний, на то, как мы их воспринимаем и справляемся с ними. А от этого уже напрямую зависит

## Если вы достигнете гармонии с собой и своими эмоциями, вы навсегда забудете о том, что такое эмоциональные качели

наша реакция на те или иные ситуации. Важно понимать, что у эмоций есть свои функции. К примеру, они отражают реальность, регулируют физиологию, стимулируют нас к деятельности и даже помогают приспособиться к новым, неожиданным для нас окружающим условиям. И, естественно, для каждого из нас невероятно важно уметь находить способ совладать с собственными эмоциями, проявляющимися в различных ситуациях», – считает специалист.

В тех случаях, когда эмоции берут верх, человек теряет над собой контроль и перестаёт адекватно мыслить

и реагировать на ситуацию. Важно вовремя эту ситуацию осознать.

«Помните: осознание не только смысла, но и самой эмоции всегда приведёт вас к решению эмоциональной проблемы. Если вы в моменте не только чётко понимаете смысл каждой эмоции, но и осознаёте её – будьте уверены, у вас легко получится взять свои чувства под контроль, не теряя самообладания», – советует Ирина Белоусова.

По её словам, нужно уметь различать смысл, энергетический заряд и подсказку относительно того, в каком направлении ваше подсознание рекомендует действовать. Если мотив

будет понятен, то эмоции будут не вытеснены, а проанализированы, и, конечно же, возможности для принятия решений и действий будут расширяться. А это уже позволит установить контроль над эмоциями и чувствами в конкретной ситуации, вне зависимости от происходящего.

Концепция осознанности – одно из направлений современной психологии, которое предлагает человеку отслеживать и фокусироваться на текущих переживаниях или состоянии, не вовлекая себя в размышления о событиях прошлого или будущего. Психолог Светлана Изотова считает, что осознанность характеризуется отсутствием детских травм, в которые человек проваливается в стрессовой ситуации.

«Чтобы концепция была понятна, приведу пример. Я работаю в HR-департаменте крупной компании и получила задание закрыть позицию топ-менеджера. Я проделала большую работу, нашла подходящего кандидата, который был успешно принят

на работу, но вдруг спустя месяц он подаёт заявление об увольнении по собственному желанию. Как в этот момент ведёт себя осознанный человек? Он расстраивается, но при этом проводит разведку боем – собирает максимальную обратную связь со всех участников, чтобы понять, что пошло не так. Потом берёт паузу на отдых, отвлекается. Затем возвращается в работу, проводит анализ ситуации и работу над ошибками, ищет нового кандидата. Что же происходит с неосознанным человеком? Первое, что с ним происходит, – это эмоции. Они накрывают его с головой и затмевают разум, в результате чего он не способен здраво мыслить. В реальность вырывается только рефлексия. Такой человек чувствует себя маленьким, незащищённым, как будто бы его предали. На этом фоне возникает целый букет чувств – от вины до ярости – в зависимости от его прошлой травмы. Исходя из сказанного выше, можно сделать вывод, что контролировать себя в любой ситуации можно только в том случае, если вы закрыли все свои детские травмы. В исцелённом, целостном состоянии это совсем не сложно», – говорит Светлана Изотова.

### Простые правила

Универсального способа тренировки самоконтроля нет: кому-то может помочь когнитивно-поведенческая терапия, а кому-то программы эмоциональной регуляции. Но несколько простых правил помогут приучить себя контролировать эмоции, стать спокойнее и здоровее.

1) Режим дня. Он поможет стать более дисциплинированным и не откладывать дела на потом.

«Благодаря грамотному планированию мы постепенно учимся управлять собственным графиком, разграничиваем время для работы и отдыха. Как это связано с контролем эмоций и мыслей? Живя по собственному распорядку дня и следуя списку дел, мы снижаем общий уровень тревоги, а поводов для беспокойства появляется меньше», – говорит Нелла Пирожкова.

2) Избавиться от вредных привычек, которые мешают быть продуктивными. Например, от увлечения гаджетами или социальными сетями, от неумения расставлять приоритеты, от привычки назначать слишком много встреч.

3) Научиться фильтровать свои эмоции и использовать стратегии эмоционального выхода. Иногда люди в буквальном смысле выключают свои эмоции. Это тоже не самое верное решение, потому что подавленные эмоции никуда не уходят.

4) Физическая активность. Регулярные физические нагрузки не только хорошо укрепляют тело, но и тренируют силу духа. «Если у вас не сложился день или он был безумно тяжёлым, то избавиться от негативных эмоций вам помогут физические нагрузки. Это может быть футбол, волейбол, зумба, танцы, посещение фитнес-клуба, бассейна и прочее. Главное – найти себе спорт по душе.

«Любой вид спорта может вернуть равновесие, выпустить пар, который накопился за день, и вы уже по-другому будете смотреть на этот, как вы думали, плохой день, ведь улучшается наше состояние в целом», – рекомендует фитнес-тренер Алина Рыбалко.

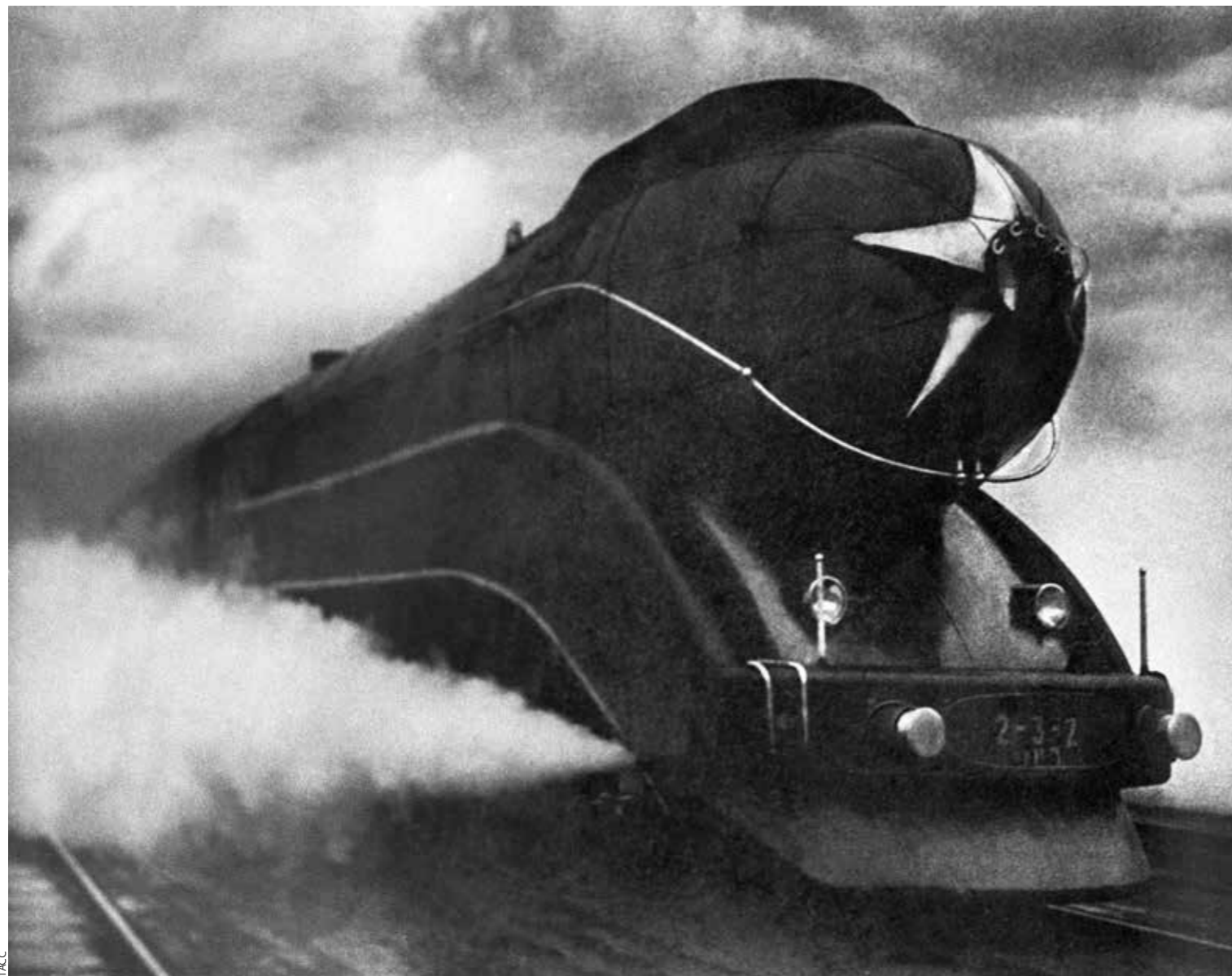
Развитие самоконтроля поможет человеку улучшить все сферы жизни. Он поможет сохранить контроль даже в самых тяжёлых жизненных ситуациях, добиваться своих целей и достигать результатов. Человек, владеющий своими эмоциями, становится эффективнее и чувствует себя увереннее и сильнее.

«И всё-таки главное – принимайте свои эмоции, знакомьтесь с ними, распознавайте и учитесь находить к ним подход. Всё просто: если вы достигнете гармонии с собой и своими эмоциями, вы навсегда забудете о том, что такое эмоциональные качели, и ни один даже самый прокачанный манипулятор не сможет вас вывести из себя», – резюмирует Ирина Белоусова.

ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА



WIKIPEDIA.ORG.RU



ТАСС

## Независимый нарком

Как завершилась индустриализация на железнодорожном транспорте

**Т**ретьим народным комиссаром путей сообщения СССР 11 июня 1930 года стал Моисей Рухимович. На своем посту он пробыл чуть больше года, однако успел закончить индустриализацию на транспорте и оказался последним наркомом, который пытался отстаивать самостоятельность в управлении железными дорогами.

Рухимович стал руководителем НКПС в тяжёлое время и для страны, и для железных дорог. Его предшественник на высоком посту Ян Рудзутак был уволен из-за несогласия с «линией партии и правительства» на жёсткое использование железнодорожного транспорта для выполнения первого пятилетнего плана, в то время как индустриализация на самих железных дорогах была далека от завершения. Судя по всему, Рухимович был назначен как компромиссная фигура: бывший военный комиссар, преданный партии, он успел побыть и управляющим трестом «Донуголь», и заместителем председателя Высшего совета народного хозяйства.

В середине 1930 года индустриализация была ещё не закончена, от железных дорог требовали новых свершений, связанных с перевыполнением пятилетнего плана. Может показаться удивительным, но в адрес комиссариата шли чуть ли не прямые угрозы, сохранившиеся в архиве секретариата НКПС. Общий тон их был одинаков: необходимо устранить особое положение ведомства по сравнению с другими комиссариатами и использовать его на всю мощь. Вот какое сообщение пришло, к примеру, из народного комиссариата по военным и морским делам (наркомом в то время был Климент Ворошилов): «При всех несомненных заслугах товарищей железнодорожников, особенно в деле индустриализации, остаётся целый ряд моментов, в которых они ещё не до конца прониклись

социалистическим сознанием. Это проявляется, в частности, в том, что руководящий состав комиссариата уходит от обсуждения различных планов, связанных с войной и использованием железных дорог... В итоге хочется поинтересоваться у товарищей: неужели они лучше командиров Красной армии знают о военных нуждах, о том, что может потребоваться армии в случае военной опасности? Нет, конечно. Не знают и знать не могут. Товарищей надо предупредить, что в случае если они будут придерживаться этой линии, ссылаясь на свою особенность, то ничем хорошим для них это не кончится. Наркомат примет все планы, не обращая никакого внимания на мнение товарищей железнодорожников».

от регионов центральный резерв подвижного состава НКПС – его следовало переводить на самые тяжёлые участки индустриализации. Таким образом, впервые элементы планирования были внедрены в советский железнодорожный транспорт на базовом уровне.

Несмотря на крайне тяжёлые условия труда, именно во время руководства Рухимовича ведомством началось резкое снижение производственного брака на железных дорогах. Нарком не сторонился самых разных управленческих мер. В их числе была оптимизация использования личного состава: локомотивная бригада часто прикреплялась к составам постоянных маршрутов вблизи мест своего проживания, а

**По-настоящему социалистическим железнодорожный транспорт станет только тогда, когда развернется масштабное строительство новых дорог**

Рухимовичу предстояло отстаивать независимость наркомата. Несколько принципиально важных решений были приняты уже в самом начале его руководства – правда, по большей части они носили временный характер. Главным из них стало циркулярное письмо с перечнем мер для окончания ударных строек-гигантов первой пятилетки. Рухимович предлагал использовать все имеющиеся мощности НКПС в соответствии с территориальным принципом.

Это означало, что для каждого промышленного региона определялось изначальное количество подвижного состава, который мог быть взят в оборот в деле индустриализации. Прежде всего речь шла о магистральных локомотивах и грузовых вагонах. Кроме того, создавался независимый

вахтовые командировки были сведены к минимуму. Рухимович поощрял и возвращение на железные дороги старых специалистов. В частности, он повысил максимальный возраст членов локомотивной бригады до 60 лет. С другой стороны, на железную дорогу стали привлекать больше молодежи, что позволило увеличить количество смен и уменьшить их продолжительность. В течение года наблюдался рост основных показателей производительности железных дорог: скорости перемещения груза, его массы, обрабатываемости поездов, насыщенности движения.

Рухимович не собирался останавливаться на достигнутом. «По-настоящему социалистическим железнодорожный транспорт станет только тогда, когда развернется мас-





штабное строительство новых дорог – магистралей, линий и веток, когда наши локомотивы будут доходить до самых отдалённых уголков нашей Родины, когда грузовые поезда станут помогать великому делу индустриализации даже в самом маленьком городе, а любой пассажир сможет добраться до райцентра по железной дороге», – сказал он, выступая 7 ноября 1930 года.

Его выступление подверглось серьёзной критике. В архивах нашлись две бумаги, одна из которых исходила из секретариата Совета народных комиссаров: «В своём выступлении товарищ Рухимович уже не в первый раз занимался порочным делом выпячивания роли Наркомата путей сообщения. И это совсем не мелочь. Это есть существенное искажение распределения производительных сил народного хозяйства... Так сказать, эхо дискуссий 20-х годов, в которых уже давно поставлена последняя точка. Надо бы как следует проработать этот момент, особенно лично с товарищем Рухимовичем».

Другая бумага была анонимкой: «Рухимович по своей фамилии напоминает одного из реакционных министров пути сообщения царского правительства – Рухлова. Как бы он

не оказался таким же рыхлым, а его социализм – с гнильцой?» Рухимович отшутился: «Скорее уж моя фамилия происходит от украинского слова «рух» – движение. Я люблю двигаться вперёд, я всю свою сознательную жизнь был в социалистическом движении, да и сейчас я возглавляю наркомат, который всё время движется...»

Несмотря на критику, Рухимовичу давали относительную свободу действий в самом наркомате. В конце сентября 1930 года на совместной коллегии НКПС и ВЦСПС было принято уникальное для того времени решение о награждении материальными премиями ударников железнодорожного транспорта: локомотивных бригад, предприятий, а также отдельных железнодорожников. Но даже это постановление нарком не смог провалить в одиночку. И уже к этому времени (или чуть позже) обозначился ряд принципиальных расхождений между Рухимовичем и той политикой в отношении железнодорожного транспорта, которую ему пытались навязать сверху.

В частности, нарком последовательно сопротивлялся введению нового дисциплинарного устава НКПС, опасаясь, что присутствие в

нём статей с уголовным наказанием «самым отрицательным, прямо-таки скверным, образом скажется на труде железнодорожников. Дело не в работе за совесть, а не за страх, нет. Если мы хотим создать нового, советского железнодорожника, то делать это надо через развитие социалистической сознательности, а не через устрашение уголовным преследованием. Чем больше рабочий будет лично ответственен за свой труд, чем лучше будет знать, за что его могут наградить, а за что наказать, тем сознательнее он будет трудиться. Но достижимо это единственно через рост социалистического сознания, через смычку между рабочими».

Годом позже Рухимович написал и вовсе пророческие слова: «Я сильно опасаясь, как бы распространение уголовной ответственности на новый дисциплинарный устав не привело к тому, что товарищи из НКВД, не разобравшись как следует в происходящем, будут применять эти меры...»

Среди других решений, которые проводил в жизнь Рухимович, была техническая модернизация железнодорожного транспорта. Во многом это был объективный результат индустриализации, однако нарком приложил все силы, чтобы научно-техниче-

ские достижения первой пятилетки как можно быстрее воплощались. Вот только некоторые из них, перечисленные историком транспорта А.Д. Марченко: «23 ноября 1930 года коллегия НКПС приняла решение «О введении автосцепки в СССР». В декабре 1930 года проводится испытание отечественного тепловоза, который расходовал топлива в четыре раза меньше, чем паровоз. В феврале 1931 года тормоз Матросова был принят как типовой для грузовых поездов. Вскоре И.К. Матросов одним из первых на железнодорожном транспорте был награждён орденом Ленина. В апреле на Ковровском предприятии НКПС был изготовлен первый экскаватор «Ковровец». В том же месяце начато оборудование автоблокировкой участка Покровско-Стрешнево – Волоколамск длиной 114 км, строительство завода по производству запчастей в Люблино. Летом 1931 года совершил свой первый рейс из Ленинграда в Москву скорый поезд «Красная стрела». 31 декабря 1930-го был сдан Турксиб в постоянную эксплуатацию». В том же году был принят в строй и первый советский магистральный локомотив, знаменитый ФД.

Однако следующая мера вызвала активную критику, причём уже не только со стороны СНК, но и от политбюро. В январе 1931 года личным распоряжением наркома была расформирована Главная дирекция НКПС, вместо которой появились отраслевые управления: тяги, пути, эксплуатации и другие. Уже в скором времени последовало возражение: «Под руководством товарища Рухимовича наркомат управляется каким-то особым образом... Товарищ Рухимович не советовался с другими наркоматами, не пытался перенять их практику, чтобы плодотворно перенести её в железнодорожное дело. Вместо этого он увлёкся управленческим индивидуализмом... Это решительно неприемлемо, тем паче на таком высоком посту. В его решениях проглядывает элемент авантюризма, и об этом надо сказать со всей ясностью».

Фактически Рухимовича обвиняли в самоуправстве. Незамеченным такое обвинение пройти не могло, и СНК в очередной раз отказался утверждать оставшиеся временными распоряжения указа наркома.

Над головой Рухимовича продолжали стучаться тучи, особенно в преддверии февральского доклада «О планах реконструкции и реорганизации транспорта». В одном из черновиков служебной записки, поданной, возможно, на имя Сталина, Рухимович писал: «Я поставлен в двусмысленное положение, в котором работать и отдавать все силы Родине и транспорту, как я привык, крайне трудно. С одной стороны, товарищи меня хвалят, особенно по результатам первой пятилетки, говорят продолжать в том

летка может быть в чём-то и тяжелее первой. Что на это скажет товарищ нарком пути? Почему советские железные дороги не готовы к обслуживанию нужд народного хозяйства? Что это за себятничество, которое позволяет себе НКПС в лице Рухимовича?»

На протяжении всего 1931 года указы и распоряжения Рухимовича по-прежнему не утверждались. Последним боем за независимость наркомата, который он дал на своём посту, стало сентябрьское совещание по планированию участия железнодорожного транспорта во второй пятилетке.

Он настаивал на том, что распределение мощностей будет проводиться по задачам, поставленным СНК, но самим наркоматом, которому лучше

**Чем больше рабочий будет лично ответственен за свой труд, чем лучше будет знать, за что его могут наградить, а за что наказать, тем сознательнее он будет трудиться**

же социалистическом духе. С другой стороны, меня критикуют ровно за то же самое. Почему просто не спросить меня, для чего я изменил структуру управления комиссариатом? Я бы ответил: чтобы меньше было бюрократии и волокиты, в точном соответствии с указаниями Ленина и Сталина. И ведь есть высокий результат, есть! С этим не поспоришь...»

Гром грянул после обсуждения доклада. Одним из самых жёстких его критиков был член политбюро Лазарь Каганович: «Из доклада товарища Рухимовича неясно, каким именно образом он собирается улучшить положение дел на наших железных дорогах... Между тем, согласно мнению товарища Сталина, вторая пяти-

летка известна положение дел на железных дорогах. Такая позиция была сочтена очередным проявлением «себятничества», и в октябре Рухимович был освобождён от должности. Он продолжал трудиться на благо народного хозяйства, управляя объединением «Кузбассуголь» и будучи членом президиума ВСНХ. В дальнейшем он побывал заместителем наркома тяжёлой промышленности, а в 1936 году – наркомом оборонной промышленности. Террора Рухимович, отличавшийся независимым нравом, не пережил: в 1937 году он был арестован и вскоре расстрелян, став одной из первых жертв массовых репрессий в НКПС.

Владимир Максаков

# Библиотека Корпоративного университета РЖД



Эндрю Стеллман,  
Дженнифер Грин  
«Постигая Agile.  
Ценности,  
принципы,  
методологии»  
Издательство  
«Манн, Иванов  
и Фербер»  
2017

«Постигая Agile» – настольная книга для любого, кто хочет научиться внедрять или уже использует Agile-методологии в работе. Она рассказывает о самых популярных Agile-методологиях – Scrum, XP (экстремальном программировании), Lean (бережливом программировании) и Kanban (канбан).

По мнению авторов, Agile – это прежде всего мировоззрение. В начале своей книги они дают чёткую навигацию по использованию представленного материала и, предлагая каждый инструмент гибкой методологии, рассматривают его с разных сторон и периодически сравнивают с методологией Waterfall (водопадная модель). Книга даёт подсказки, с какими трудностями может столкнуться каждый в начале работы с Agile-методологиями, возвращая читателя от восхищения тем, как это работает, в примерах, описанных авторами, в реальность. Например, как быть, если между разработчиком и менеджером проекта с разными мировоззрениями сложились противоречия после внедрения ежедневных планёрок на ходу (это только один из элементов командной работы в Agile). Что делать и как избежать диалога, когда на предложение менеджера проводить ежедневные встречи, чтобы он мог получить от вас оперативную информацию, разработчик эмоционально отвечает: «У нас и так слишком много совещаний! Если вы не доверяете мне эту работу, найдите другого исполнителя». Вывод авторов – необходимо прежде всего сформировать единое мировоззрение.

Яркие примеры в книге, визуализация, понятность последовательности шагов делают Agile-методологии простыми и доступными каждому читателю. В наше время очень важно проявлять гибкость. И каждый, кто прочитает эту книгу и согласится с методами Agile, его ценностями, принципами и, что ещё важнее, примет их, может рассчитывать на абсолютно новый ментальный уровень восприятия действительности и построения эффективной командной работы с вовлечением каждого.

Александр Крайнов,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА  
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОГО  
ФИЛИАЛА  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА РЖД



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



НИНА ЗВЕРЕВА  
«Встань  
и скажи! КНИГА-  
ТРЕНАЖЁР ДЛЯ  
ВЫСТУПЛЕНИЯ»  
Издательство  
«Манн, Иванов  
и Фербер»  
2019

Недавно мне на глаза попала цитата одного известного российского бизнесмена: «Я думаю, всё достигается через общение». Сомневаться в истинности этих слов не приходится. В XXI веке искусство коммуникации поднялось на новый уровень, точнее – необходимость им владеть, а потому если есть хоть малейшее сомнение в своих навыках публичного выступления, то прокачивать их необходимо (даже если публика – это несколько коллег из вашего отдела). Мне в этом отношении очень помогла книга-тренажёр для выступлений Нины Зверевой «Встань и скажи!» – абсолютно прикладная вещь, состоящая из практических и чётких рекомендаций и примеров. Для ясности: Нина Зверева – тележурналист (две премии ТЭФИ), коуч первых лиц таких компаний, как «Сбер», Альфа-Банк, «Росатом», X5 Retail Group и т.д.

Советы и рекомендации, которыми делится автор, в том или ином виде многим уже известны, но работают они, тем не менее, безотказно: одно дело – знать в теории и совсем другое – их осознание через применение на практике. А книга именно к этому и подталкивает: после каждого тематического блока хочется его отработать и закрепить. В своих книгах и лекциях Нина Зверева всегда советует записывать себя на видео: тогда ошибки, особенности речи и поведения, а также то, как вы держите себя, становятся очевидны. Я попробовала и скажу откровенно: ещё то зрелище, но оно того стоит. Это уникальный опыт, после которого совсем иначе относишься к тому, как говоришь и как «находишься в пространстве». Кстати, слово «уникальный» эксперт советует исключить из лексикона – уровень доверия у аудитории к нему в последние годы резко упал. Стоит ли изучать книгу «Встань и скажи!»? Однозначно да: это одна из тех книг, прочитав которые хочешь поскорее внедрить новые знания, а ещё становишься более внимательным по отношению к себе.

Татьяна Бендяк,  
руководитель  
РЕДАКЦИИ ЖУРНАЛА  
«HR-ПАРТНЁР»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

# Электронная версия свежего НОМЕРА ГАЗЕТЫ ВСЕГДА РЯДОМ,

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

12+

WWW.GUDOK.RU

Гудок

ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА

Поезд для колеи 1520

В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

ЦИФРА ДНЯ 4,3 млн

16+

www.gudok.ru/newspaper/

## ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

**Гудок**®<sub>ид</sub>  

---

издательский дом