

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 10 (60) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



**6** ТЫС.  
зрителей

следили за работой  
Международного  
транспортно-  
логистического форума  
«PRO//Движение.1520»



## Экология в тренде

ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ СТРЕМЯТСЯ БЫТЬ САМЫМ ЧИСТЫМ ВИДОМ ТРАНСПОРТА

СТР. 6

# IX ЕЖЕГОДНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРС ДОСКА ПОЧЁТА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЁР

**БЛАГОСОСТОЯНИЕ**  
НЕГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕНСИОННЫЙ ФОНД

ОТРАСЛЕВОЙ ПАРТНЁР



**В ПЕРИОД С 26 ОКТЯБРЯ ПО 15 НОЯБРЯ 2020 ГОДА  
НА ОФИЦИАЛЬНОЙ СТРАНИЦЕ КОНКУРСА  
[HTTP://DOSKAROSNETA.GUDOK.RU](http://doskarosneta.gudok.ru) В СЕТИ  
ИНТЕРНЕТ ПРОВОДИТСЯ ОТКРЫТОЕ ГОЛОСОВАНИЕ  
ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЯ В НОМИНАЦИИ  
«ПРИЗ ЧИТАТЕЛЬСКИХ СИМПАТИЙ»**

ОРГАНИЗАТОР

**Гудок** ИД  
издательский дом

РЕКЛАМА  
12+

## От редакции



# Держать удар

**К**лючевым фактором, который в этом году определил глобальную экономическую динамику, стала пандемия COVID-19. В начале первой волны эксперты МВФ и Всемирного банка прогнозировали падение мирового ВВП по итогам года до 5,2% и восстановление его до докризисного уровня в 2021 году. По данным за первое полугодие, наиболее существенное падение ВВП показывают страны Европы: в Германии во II квартале ВВП сократился на 11,3%, во Франции – на 13,8%. Падение ВВП в России во втором квартале составило 8,5%. Прогнозы снижения ВВП по итогам года разнятся: от 3,9% (Минэкономразвития) до 4,5–5,5% (Банк России).

В России разработаны антикризисные меры, в числе которых поддержка инвестиций в инфраструктурные проекты. Реализация инфраструктурных проектов не только не отменяется, но и сдвигается «влево», заявил на форуме «Россия зовёт!» Владимир Путин.

«Стимулирование инвестиционной активности – это наша приоритетная задача и на текущий момент, и с расчётом на перспективный, долгосрочный рост российской экономики», – подчеркнул президент. Как пример тесного сотрудничества государства и бизнеса он привёл выпуск ОАО «РЖД» так называемых вечных облигаций. По словам главы государства, эти ценные бумаги позволили обеспечить ресурсами инвестиционную программу холдинга и сформировать портфель заказов для отечественных

производителей оборудования, вагонов, локомотивов.

Президент подчеркнул важную роль и «зелёных» облигаций. Напомним, что ОАО «РЖД» стало первой компанией из России и СНГ, разместившей в прошлом году «зелёные» евробонды.

Как говорил ранее генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, по погрузке холдинг осенью тоже вышел в «зелёную» зону. В 2021 году ОАО «РЖД» ожидает рост погрузки на 2,6% (до 1,265 млрд тонн), есть большая вероятность восстановления пассажиропотока – недаром для удовлетворения повышенного спроса на перевозки в новогодние и рождественские каникулы АО «ФПК» планирует назначить 191 дополнительный поезд дальнего следования.



# Содержание номера»

**ПУЛЬТ** | 10(60) | 2020  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

12+



## ТЕМА НОМЕРА» PRO//ДВИЖЕНИЕ.1520

### Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

### Тема номера»

**PRO//Движение.1520**

6–9 Экология в тренде

Железные дороги стремятся быть самым чистым транспортом

10–13 Знак качества

РЖД задают моду на «зелёное» финансирование в России и странах СНГ

14–17 Лучше поездом

Всё больше грузоотправителей отдают

предпочтение железнодорожному транспорту

### Уроки пандемии»

18–19 Восток – Запад

Страны должны научиться договариваться

20–23 Вопросы культуры

Как поддержать коллектив в условиях

дистанционной работы

24–27 Дистанционное управление

Для эффективной работы в удалённом режиме

требуется провести перенастройку менеджмента

### Психология»

28–31 Время интровертов

Как адаптироваться на новой работе в удалённом

режиме

### Персонал»

32–35 Находятся в поиске Искусственный интеллект и цифровые технологии ускоряют процесс подбора персонала

36–39 Каждому по способностям

Качество работы персонала зависит от грамотного определения ключевых показателей эффективности

40–43 Конкурентная зарплата

Зональные надбавки

в Дирекции тяги

пересматриваются

44–47 Бизнес по закону

Специалисты по комплаенсу

помогут компании избежать

правовых рисков

### Образование»

48–51 Учить жизни

Разработана Концепция

подготовки кадров

для транспортного комплекса

до 2035 года

52–55 Индивидуальный подход

Какие тренды будут актуальны

в сфере корпоративного

обучения

### Наука»

56–59 Со всеми удобствами

Грамотное зонирование

вокзалов и остановочных

пунктов повысит лояльность

пассажиров и привлечёт

новых клиентов

### История»

60–63 Линия Паукера

Министр путей сообщения

Герман Паукер сдал

в эксплуатацию 900 км

железнодорожных путей,

связывавших порты

с городами

### Библиотека

**Корпоративного  
университета РЖД»**

64 Обзор деловой

литературы

### РЕДАКЦИЯ

#### ДИРЕКЦИЯ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

#### РЕДАКТОРАТ

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

#### Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мациевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

#### КОРРЕКТУРА

Заведующая отделом О.В. Подколзина

#### Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич, Виктория Гаджиева,

Анастасия Дорожкина, Владимир Максаков,

Виталий Маслюк, Ксения Потаева

#### Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнёре –

НПФ «Благосостояние» – в рамках конкурса «Доска почёта»

размещается на правах рекламы

#### ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

#### Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 13.11.2020 г.

Подписано фактически: 13.11.2020 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





## Двигаться ещё быстрее

Участникам рынка железнодорожных перевозок удалось адаптироваться к кризисным явлениям, и отрасль готова к росту в следующем году – об этом заявил генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров 6 ноября на совещании с руководителями железных дорог по итогам работы компании за 10 месяцев 2020 года. Он отметил, что руководством страны даны высокие оценки работе ОАО «РЖД» и достигнутым к текущему моменту результатам.

«Поэтому мы обязаны своевременно выполнить все планы, а по ряду направлений – двигаться ещё быстрее», – подчеркнул Олег Белозёров.

По его словам, все возможности для этого у компании есть: в январе – октябре плановые параметры по основным производственным показателям выполнены, в октябре удалось обеспечить прирост погрузки к уровню прошлого года на 0,3%.

Напомним, 29 октября на форуме «ВТБ Капитала» «Россия зовёт!» президент РФ Владимир Путин заявил: «Мы не собираемся отказываться

от крупных проектов в рамках национальных целей развития. Это не в последнюю очередь, а может быть, даже в первую очередь касается инфраструктуры. Мы не отменяем все наши инфраструктурные планы, наоборот, некоторые даже сдвигаем, я надеюсь, что нам удастся даже «влево» сдвинуть, то есть осуществить эти крупные мероприятия даже раньше намеченных сроков. Я уже говорил, что мы, например, выделили в этом году дополнительно в общей сложности более 80 млрд руб. на эти цели». Глава государства отметил, что речь идёт, в частности, о развитии Восточного полигона РЖД, возможностей для БАМа и Транссиба, о развитии железнодорожной инфраструктуры Юга и Центрального транспортного узла.

«Мы не ограничиваемся только этими проектами. Например, развитие транспортной инфраструктуры вокруг городов-миллионников – Екатеринбург, Краснодар и других крупных городов – тоже входит в наши планы ввиду необходимости «сшивать» всю территорию РФ. Это касается морских портов, аэропортов и так далее».

## МЦД разветвляются

Глава ОАО «РЖД» и мэр Москвы Сергей Собянин 6 ноября провели селекторное совещание по вопросам развития Центрального транспортного узла, где отметили, что открытие Московских центральных диаметров (МЦД-1 и МЦД-2) уже позволило улучшить транспортное обслуживание более чем 4 млн жителей Москвы и Московской области за счёт новых тарифов, современных поездов, тактового графика и дополнительных возможностей для пересадки. С ноября прошлого года электропоездами на диаметрах воспользовались более 120 млн пассажиров.

В ближайшие месяцы запланировано открытие нового ТПУ Ховрино (перспективный МЦД-3), а также завершение реконструкции существующих станций Подольск (МЦД-2), Крёкшино (перспективный МЦД-4) и Баковка (МЦД-1). Также на горьковском направлении планируется открыть второй главный путь на ответвлении Реутов – Балашиха, что позволит увеличить количество пригородных поездов до 16 пар и сократить интервал движения в сторону Балашихи в два раза – с 60 до 30 минут.

Ведутся работы по проекту МЦД-4 Апрелевка – Железнодорожная: идёт реконструкция конечной станции Апрелевка и других остановочных пунктов, строительство двух дополнительных главных путей на киевском направлении, соединительной ветки между киевским и белорусским направлениями в районе делового центра Москва-Сити.



СЕРГЕЙ ПУСЕВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

**С**удя по количественным показателям, отзывам участников и общему впечатлению, мероприятие (Международный транспортно-логистический форум «PRO// Движение.1520», состоявшийся 22–23 октября в режиме онлайн) действительно получилось. Коллеги собрали беспрецедентно широкую аудиторию: 650 компаний из 28 стран, 1768 зарегистрированных участников. На цифровой платформе было более 4000 просмотров, пленарную сессию смотрели 1500 человек. В целом мероприятия форума посмотрели более 6000 зрителей. Уникальный результат. Никогда такой численности экспертов и интересных у нас с вами не было. <...> В ходе пленарной дискуссии обсудили с нашими партнёрами работу в условиях пандемии. Обменялись взглядами на развитие ситуации и дальнейшие шаги. Сравнили ожидания итогов 2020 года и прогнозы на 2021 год. Участники форума предлагали варианты решения проблем и говорили о том, каких результатов уже достигли. И самое главное – с оптимизмом смотрели в будущее. Все понимают, что железная дорога – наиболее экологичный и эффективный вид транспорта в нынешней ситуации. Соответственно, все эти элементы мы с вами должны поддерживать.

**Олег Белозёров**, генеральный директор, председатель правления ОАО «РЖД» в ходе селекторного совещания 6 ноября 2020 года

## Рижский грузовой двор станет точкой притяжения

Правление ОАО «РЖД» одобрило организационно-правовую схему и финансовую модель проекта консолидации офисной недвижимости холдинга на территории Рижского грузового двора Москвы. Здесь планируется создать многофункциональный комплекс с размещением общественно-деловой застройки и жилого квартала. Объём площадей, требуемых для релокации сотрудников ОАО «РЖД» и подконтрольных обществ, составит порядка 218 тыс. кв. м. Проект будет реализован с привлечением внешнего инвестора. Требуемый размер финансирования общественно-деловой части проекта составит порядка 127 млрд руб.

В 2019 году победу в международном конкурсе на разработку архитектурно-градостроительной концепции редеве-

лопмента Рижского грузового двора одержала японская компания Nikken Sekkei.

Реализация проекта позволит оптимизировать использование офисных помещений и расходы на их содержание, повысить технологичность бизнес-процессов и эффективность взаимодействия подразделений холдинга. «Результатом будет не только строительство офисного комплекса холдинга «РЖД» как современной и динамичной компании, но и создание современного района, интегрированного в городскую жизнь и сочетающего в себе как места приложения труда и проживания, так и разнообразные социально значимые объекты, культурные центры, общественные пространства для отдыха и общения», – отметил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Александр Плутник.

## Морепродукты находят адресата



ЮРИЙ СМЯТКО/ТАСС

ОАО «РЖД» наращивает объёмы перевозок тихоокеанских морепродуктов контейнерными поездами.

Так, за январь – октябрь 2020 года со станций Дальневосточной железной дороги отправлено 416,1 тыс. тонн тихоокеанских морепродуктов, что на 2% больше, чем за аналогичный период прошлого года. В том числе в рефсекциях и вагонах-термосах перевезено 152,2 тыс. тонн (+5% к аналогичному периоду 2019 года), в рефрижераторных контейнерах – 263,9 тыс. тонн (–0,2%). При этом только в октябре 2020 года отправлено более 43 тыс. тонн продукции.

В составах контейнерных поездов за 10 месяцев 2020 года было отправлено 141,5 тыс. тонн рыбной продукции, что на 33% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Основной объём рыбной продукции в октябре 2020 года был адресован грузополучателям Москвы – 24,7 тыс. тонн, Новосибирска – 4,5 тыс. тонн и Санкт-Петербурга – 2 тыс. тонн.



# Тема номера PRO//Движение.1520»



## Экология в тренде

Железные дороги стремятся быть самым чистым транспортом

**С**овременные технологии направлены на увеличение энергоэффективности железных дорог и снижение выбросов CO<sub>2</sub>. Развитие и внедрение новых экологических решений для железнодорожного транспорта стало одной из важнейших

мировых тенденций последних лет. Наиболее перспективными направлениями являются электрификация и постепенное внедрение альтернативных видов топлива. Однако технологии не стоят на месте, и железнодорожники ищут новые способы снижения негативного влияния на окружающую среду с одновременным увеличением скорости и качества обслуживания пользователей.

Железные дороги с точки зрения энергоэффективности имеют преимущество перед остальными видами транспорта, потому что используют меньше энергии, чем другие. По данным Международного энергетического агентства (IEA), на них приходится 7% международных перевозок грузов, но только 3% энергии, используемой мировой транспортной отраслью. В 2019 году железнодорожный транс-

порт использовал 0,6 млн баррелей нефти, что составляет 0,6% мирового потребления, и порядка 280 ТВт·ч электричества, то есть 1,2% мирового потребления.

А самыми энергоэффективными в мире являются грузовые железнодорожные перевозки в России (второе место занимает Китай, третье – Индия, четвертое – Северная Америка, пятое – Евросоюз, шестое – Япония). Также железная дорога отличается тем, что выбрасывает в атмосферу CO<sub>2</sub> меньше остальных видов транспорта: прямой вклад в выбросы углекислого газа составляет лишь 0,3% от общемирового.

Как рассказал в ходе панельной сессии «Green Swan Solutions: как железные дороги задают глобальные экотренды» Международного транспортно-логистического форума «PRO//Движение.1520» (он проходил 22–23 октября 2020 года) заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Сергей Кобзев, компания придаёт большое значение снижению вредного воздействия на окружающую среду, несмотря на то что её негативный вклад в эту нагрузку и так не превышает 1%.

«По сравнению с 2003 годом мы снизили парниковые выбросы на 71%, сбросы неочищенных вод – на 85%, увеличили переработку материалов во вторичный оборот на 22%», – отметил Сергей Кобзев.

Таких результатов удалось достигнуть за счёт высокой доли перевозки грузов и пассажиров на экологически чистой электрической тяге (более 86% грузов и 85% пассажиров).

Согласно долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 года холдинг планирует крупномасштабную электрификацию оставшихся направлений, которые сегодня ещё работают на дизельной тяге.

Главной задачей РЖД является электрификация наиболее грузонапряжённых участков, чтобы ещё более снизить долю использования дизельного топлива. В европейской части страны это будет Ртищево –

Кочетовка, на Дальнем Востоке Волочаевка-2 – Комсомольск-на Амуре – Ванино.

Переход на электрическую тягу при планируемом росте грузооборота к 2025 году позволит на 20% снизить потребление дизельного топлива (на 191 тыс. тонн в год) и сократить парниковые выбросы на 5,6% (458 тыс. тонн в CO<sub>2</sub>-эквиваленте).

«Сегодня свыше 4 тыс. локомотивов оборудованы системами, которые формируют алгоритм движения поезда с минимальными затратами энергии и могут вести поезд в режиме автоведения (машинисту не требуется рассчитывать скорость движения для выполнения расписания, следить за токами на тяговых двигателях при переключении позиций тяги и

ся переход с дизельного топлива на природный газ. Речь идёт о создании магистральных газотурбовозов (ГТ1h-002) и газотепловозов (ТЭМ19h), работающих на сжиженном природном газе.

Как показали испытания, стоимость жизненного цикла газотурбовозов примерно на 30% меньше, чем у тепловозов, а уровень выбросов CO<sub>2</sub> значительно ниже, чем у дизельных двигателей.

В 2016 году РЖД заключили четырёхстороннее соглашение с «Газпромом», «Синарой» и Трансмашхолдингом, которое предусматривает не только разработку и производство локомотивов, работающих на природном газе, но и создание инфраструктуры по производству СПГ и

**Согласно долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 года холдинг планирует крупномасштабную электрификацию оставшихся направлений, которые сегодня ещё работают на дизельной тяге**

давлением при торможении. – Ред.). В текущем году мы завершим тиражирование этого проекта на всей сети железных дорог», – также отметил Сергей Кобзев.

Кроме того, ОАО «РЖД» совместно с «Роснано» работает над созданием аккумуляторного автономного маневрового электровоза для крупных железнодорожных вокзалов Москвы и Санкт-Петербурга. Опытный экземпляр такого локомотива холдинг должен получить в следующем году для всесторонних испытаний, и в случае подтверждения заявленных показателей начнётся его внедрение в крупных агломерациях.

Другим экологическим направлением деятельности холдинга является

строительству специализированных заправочных комплексов.

Сергей Кобзев отметил, что в ведущих странах мира, например в Германии и во Франции, железнодорожные компании включают в свои экологические стратегии водород как новый перспективный вид топлива, и ОАО «РЖД» не стало исключением. Так, холдинг совместно с машиностроительными компаниями ведёт активные разработки нового подвижного состава, который позволит вообще не выбрасывать ничего в атмосферу. В частности, речь идёт о разработке первого в России поезда, работающего на водородных топливных элементах. К этому проекту подключён «Росатом».



# Тема номера

## ПРО//Движение.1520»



ИВАН ШАТОВ/ЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО РЖД

Пилотным полигоном внедрения технологии выбран остров Сахалин, где благодаря поддержке правительства области формируется водородный инфраструктурный кластер с полным технологическим циклом от производства водорода до его применения, вокруг которого формируется инновационная и образовательная среда. Это очень интересный проект, нацеленный на будущее развитие и масштабирование.

«Применение водорода на железнодорожном транспорте – это не далёкий футуризм, требуется временной интервал в 5 лет», – сказал Сергей Кобзев.

Помимо электрификации путей и перехода на альтернативные виды топлива, ОАО «РЖД» занимается повышением энергоэффективности зданий, принадлежащих холдингу. К примеру, на некоторых объектах РЖД солнечные энергомодули работают уже больше восьми лет. Последнюю мини-электростанцию мощностью 31 кВт компания ввела в конце 2019 года на станции Светлоград

Северо-Кавказской железной дороги. Также вместе с отечественным производителем солнечных панелей РЖД разработали онлайн-калькулятор, где можно рассчитать срок окупаемости инвестиций во внедрение солнечной электростанции на дороге. На сегодняшний день он составляет более десяти лет.

ОАО «РЖД» постепенно переходит на возобновляемые источники энергии также и в теплоснабжении объектов инфраструктуры. За последние три года закрыто более полусотни мазутных и угольных котельных с переводом потребителей на экологически чистые источники энергии. Ещё более ста объектов будут переведены на альтернативные источники в ближайшие два-три года: тепловые насосы, солнечная энергия, древесные пеллеты. Эти меры обеспечат снижение выбросов в атмосферу не менее чем на 30 тыс. тонн в год.

Шумовое воздействие на окружающую среду и качество жизни граждан в населённых пунктах вблизи железных дорог – ещё одна тема, требую-

щая внимания. РЖД реализуют комплекс мероприятий, направленных на снижение акустического воздействия железнодорожного транспорта на прилегающую жилую застройку, – это шлифование рельсов, укладка бесстыкового пути, а также строительство шумозащитных экранов.

### Зарубежный опыт

В других странах мира также развиваются технологии, которые направлены на снижение выбросов CO<sub>2</sub> и увеличение энергоэффективности железнодорожного транспорта. К примеру, использование солнечных батарей уже перешло с чисто бытового применения для обогрева зданий или освещения улиц в транспортную сферу. Первыми их стали применять автомобильные компании, производящие электромобили, которые закрепляют солнечные панели на крышах машин. В 2017 году Австралия пошла по тому же пути, разместив аккумуляторы солнечной энергии на поезде. Такой состав уже курсирует в австралийском Байрон-Бее.

Водородные поезда также эксплуатируются в мире. Например, технология уже применена в Германии, где появился первый пассажирский состав Coradia iLint. Он разработан французами из компании Alstom. В качестве топлива Coradia iLint использует водород и кислород. В ходе их реакции образуется электричество, которое заряжает литий-ионные аккумуляторы, а побочным продуктом является обыкновенная вода. Запаса энергии аккумуляторов хватает на преодоление порядка 1000 км, а максимальная скорость поезда составляет 140 км/ч.

В настоящее время курсируют два поезда Coradia iLint между городами Куксхафен, Бремерхафен, Бремерферд и Букстехуд. Каждый поезд перевозит по 300 пассажиров. Планируется, что до конца 2021 года по железным дорогам Германии будут ходить ещё 14 таких поездов.

Единственным недостатком этой технологии считается то, что при

реакции водорода с кислородом образуется вода. Но над устранением этой проблемы уже ведутся работы.

Альтернативными видами топлива для железнодорожного транспорта также могут стать синтетические парафиновые виды топлива, e-fuels (топливо, которое добывается из воздуха и воды при помощи электричества, полученного экологически чистым способом), а также биотопливо.

По словам вице-президента по коммуникациям VR Group (финский государственный железнодорожный оператор) Тату Туоминена, Финляндия рассматривает новые возможности биодизеля для локомотивов.

Несмотря на большое количество возможных альтернатив, европейские отраслевые ассоциации призывают продолжать инвестировать в электрификацию железных дорог.

«Декарбонизация транспортной системы требует крупных государственных инвестиций независимо от выбранных технологий. Электрификация железных дорог (принимая во внимание операционную модель и экономическое обоснование) должна оставаться приоритетной в Европе. Однако альтернативные виды топлива могут быть использованы в географических районах и областях, которые трудно электрифицировать. Поэтому Европейская комиссия должна разработать генеральный план развития железнодорожной инфраструктуры в ЕС, который будет принимать во внимание ситуацию (географическую, технологическую и финансовую) в каждом конкретном государстве – члене Евросоюза», – говорится в письме Сообщества европейских железнодорожных и инфраструктурных компаний (Community of European Railway and Infrastructure Companies, CER) в Европейскую комиссию.

### Поезда становятся быстрее

Ещё одной технологией, приносящей прямые и косвенные эффекты улучшения окружающей среды, является концепция Hyperloop – состав, который преодолевает огром-

ные расстояния по суше со скоростью пассажирского самолёта. Hyperloop представляет собой поезд-капсулу, который движется по тоннелю при давлении, близком к вакууму.

Первое испытание Hyperloop с пассажирами на борту завершилось 8 ноября. Как следует из сообщения разработчика Virgin Hyperloop, в испытательной капсуле на скорости 48 м/с (172 км/ч) проехали соопроводитель компании Джош Гигель и директор по качеству обслуживания пассажиров Сара Лучиан. Испытания прошли в трубе системы длиной 500 м на полигоне компании DevLoop в штате Невада. Цель теста – показать, что поездка Hyperloop «так же безопасна, как и поездка на лифте».

По данным компании, двухместный Experimental-Pod-2 (XP-2,

лось разогнать без людей до скорости 466 км/ч в 1,2-километровой трубе в 2018 году.

Ещё одним примером экологичного скоростного железнодорожного транспорта, который проходит испытания в основном в азиатских странах, является маглев (magnetic levitation, поезд на магнитной подушке). Самый быстрый поезд в мире – это маглев в Шанхае (КНР). Расстояние в 12 км он преодолевает за семь минут, развивая скорость более 166 км/ч.

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

## На Сахалине формируется водородный инфраструктурный кластер с полным технологическим циклом от производства водорода до его применения

Pegasus) построен для демонстрации критически важных подсистем безопасности. Экспериментальная капсула оснащена всеми системами, которыми будет оснащена серийная: системой управления, быстро находящей и исправляющей нештатные ситуации, системой стабилизации и восстановления давления, очистки и фильтрации воздуха, пожаротушения, аварийного покидания капсулы и воздушных шлюзов. Однако серийный экземпляр будет выглядеть иначе и вмещать до 28 пассажиров.

В целом компания провела уже более 400 тестов на полигоне в Неваде. Ожидается, что капсулы Hyperloop смогут перевозить пассажиров и грузы со скоростью до 1200 км/ч. Однако пока испытательную капсулу уда-

государственными исследовательскими институтами.

Для испытания этого поезда в октябре 2019 года начались строительство магнитной трассы от Ухани до Гуаньчжоу и прокладка 200 км экспериментального пути. Тестовый трек будет двигаться в вакуумной трубе над рельсами из высокотемпературного сверхпроводника. В июне 2020 года начались заводские динамические испытания на скорости 600 км/ч.

К 2027 году планируется открыть новую линию в Японии Chuo Shinkansen между Токио и Нагоей, где состав должен развивать скорость до 195 км/ч, а весь путь будет занимать всего 40 минут.

Ксения Потаева



# Тема номера PRO//Движение.1520»



## Знак качества

РЖД задают моду на «зелёное» финансирование в России и странах СНГ

**В**сё больше инвесторов по всему миру придерживаются принципов финансирования проектов, направленных на решение экологических проблем и снижение негативного воздействия на окружающую среду. Почему за «зелёным» финансированием будущее и какие барьеры нужно преодолеть, чтобы дать толчок его развитию, обсудили участники панельной дискуссии «Finance as a Masterpiece. «Зелёные» финансы и устойчивое развитие», которая прошла в рамках Международного транспортно-логистического форума «PRO//Движение.1520» (22–23 октября, Москва).

Долговые ценные бумаги, выпускаемые с целью привлечения средств для финансирования проектов, связанных с возобновляемой энергией, повышением энергоэффективности, экологически чистым транспортом, охраной и защитой окружающей среды, называют «зелёными» облигациями (см. справку).

Наряду с «зелёным» финансированием всё более заметным становится и выпуск так называемых социальных облигаций (облигаций социального воздействия), когда средства привлекаются на решение социальных задач.

Как отметил во время дискуссии на форуме «PRO//Движение.1520» президент J.P. Morgan в России Ян Тавровский, за последние шесть лет мировой рынок «зелёного» и социального финансирования вырос в 25 раз. «В прошлом году рынок достиг показателя почти \$300 млрд. В этом году, несмотря на пандемию, он уже подходит к этой цифре. Всё больше банков, фондов и управляющих компаний заявляют о приверженности этому тренду, по сути, отказываясь инвестировать в проекты, загрязняющие окружающую среду. Например, банк J.P. Morgan публично объявил о прекращении финансирования угольных

компаний к 2024 году», – рассказал Ян Тавровский.

По оценке руководителя управления рынков долгового капитала «ВТБ Капитал» Андрея Соловьёва, примерно 15% активов европейских фондов нацелены на «зелёные» облигации. А к 2023 году этот показатель достигнет 50%.

### Пионеры экобондов

ОАО «РЖД», как динамично развивающаяся компания, на постоянной основе реализует комплекс мероприятий, направленных на защиту окружающей среды. В 2019 году на мероприятия в сфере обеспечения экологической безопасности было направлено около 8,5 млрд руб.

Поэтому неудивительно, что «Российские железные дороги» стали

В марте этого года холдинг осуществил второе размещение «зелёных» еврооблигаций на 250 млн швейцарских франков сроком на шесть лет. Ставка купона составила 0,84%.

24 сентября 2020 года ОАО «РЖД» закрыло книгу заявок по первому в истории России выпуску бессрочных облигаций, которые получили подтверждение о соответствии российским и международным стандартам «зелёного» финансирования. Размещение проходило по плавающему купону с изначальной премией к бескупонной кривой ОФЗ на уровне 1,85% и индикативным объёмом размещения 20 млрд руб. В ходе формирования книги заявок, которое проходило с 11 по 15 часов 24 сентября, были получены заявки от широкого круга инвесторов, включая пенсионные, страховые

## «Российские железные дороги» стали первой компанией из России и СНГ, разместившей «зелёные» еврооблигации

первой компанией из России и СНГ, разместившей «зелёные» еврооблигации. В мае прошлого года ОАО «РЖД» разместило ценные бумаги на международном рынке на сумму 500 млн евро на восемь лет по ставке 2,2%.

«Книга заявок на пике составила почти 1,8 млрд евро. В рамках сделки поступило более 130 заказов от инвесторов, что является рекордным для транзакции российского эмитента, деноминированной в евро», – напомнил Андрей Соловьёв.

Европейские инвесторы купили 49% выпуска, на российских инвесторов пришлось 26% бумаг, 18% ушло британским инвесторам, 6% – азиатским и 1% выкупили инвесторы из США. Фонды купили 46% выпуска, банки – 37%, на другие типы инвесторов пришлось 14%, и 3% купили частные банки.

и управляющие компании, а также банки, что обеспечило спрос, значительно превышающий изначальное предложение. Это позволило трижды пересматривать изначальный диапазон по ставке и увеличить объём размещения с 20 до 100 млрд руб. В итоге книга была закрыта в объёме 100 млрд руб. по ставке 7,25%. Размещение стало крупнейшим по объёму в истории ОАО «РЖД» и самым крупным «зелёным» размещением среди российских компаний.

«В сентябре мы выпустили очередной транш бессрочных «зелёных» облигаций, получив международный сертификат. Мы видели, что многие инвесторы заходили в бумагу именно потому, что она «зелёная», – рассказала начальник Департамента корпоративных финансов ОАО «РЖД» Татьяна Орлова. – При условии того,



# Тема номера

## ПРО//Движение.1520»



что железнодорожный транспорт по определению один из наиболее экологически дружелюбных, была проделана большая работа по получению международных сертификатов, необходимых для выпуска собственных «зелёных» облигаций».

Глава рынков долгового капитала СНГ JP Morgan Кирилл Кондрашин отмечает, что РЖД остаются единственным российским эмитентом экобондов на международных рынках. «Бонды пользовались популярностью и позволили РЖД привлечь новых инвесторов. И если «зелёная» составляющая первого, майского выпуска 2019 года помогла улучшить цену размещения для них, то в рамках более нестабильных рынков, например в марте 2020 года, она в общем помогла осуществить выпуск. Без неё было бы сложнее», – уточнил он.

Вырученные от размещения «зелёных» облигаций средства будут направлены на закупку электровозов, электропоездов, на развитие городского и пригородного пассажирского сообщения, а также на электрификацию железнодорожных линий. В том числе речь идёт о закупке скоростных электропоездов «Ласточка». Эти поезда оказывают значительно

меньше вредного воздействия на окружающую среду по сравнению с автомобильным и авиационным транспортом.

### Трудности «озеленения»

Генеральный директор АО «ИК «РЖД-Инвест» Иван Григорович уверен, что тренд на размещение «зелёных» бондов будет только усиливаться. «Но при этом есть и проблемы – недостаточно развитая экосистема, критерии оценки «зелёности» проектов», – считает он.

По мнению Татьяны Орловой, ОАО «РЖД» хотело бы иметь возможность направлять средства от размещения «зелёных» облигаций не только под новые проекты, но и для рефинансирования текущих обязательств по экологическим программам. «Нам кажется, имеет смысл двигаться в сторону некоторого ослабления регулирования. Например, сейчас по российским стандартам нельзя выпустить «зелёные» облигации и направить их на цели рефинансирования. На международном рынке это допускается. Такая мера позволила бы поддерживать в размещении «зелёных» облигаций и других российских заёмщиков, увеличить объём сделок

и решить проблему нехватки у компаний отдельных проектов для выхода на рынок экологических займов», – сказала Татьяна Орлова.

Первый заместитель генерального директора АО «Эксперт РА» Мария Чекурова обратила внимание на то, что эмитенту нужно обязательно иметь экологическое заключение. Оно даёт инвесторам уверенность в целевом, этичном использовании средств от выпущенных инструментов. По её словам, существует риск так называемого зелёного отмывания – им могут воспользоваться недобросовестные компании, выдавая свои проекты за «зелёные» в маркетинговых и финансовых целях.

Как отметила Мария Чекурова, также важны внутренние документы компании: положение об оценке и отборе «зелёных» проектов, критерии «зелёности», положение о коллегиальном органе и о том, как будут использоваться средства. «Все эти мероприятия достаточно затратные, поэтому было бы неплохо, чтобы государство субсидировало их. Тогда компания будет чувствовать себя свободнее при выпуске «зелёных» бондов – ведь если РЖД могут себе позволить такие издерж-

ки, то для более мелких компаний это может стать барьером для входа на рынок», – сказала она.

Согласен с этим и управляющий директор управления долгового финансирования Sberbank CIB Эдуард Джабаров: «Главной проблемой становится стоимость привлечения». По его словам, для стимулирования спроса необходима государственная поддержка. «Например, Минфин мог бы применить налоговую ставку 0% на купонный доход по «зелёным» облигациям – по аналогии с федеральными бумагами, Центробанк мог бы оказать содействие кредитным организациям в рамках преференциального учёта подобных бумаг. Также мы предлагаем нулевую ставку на доходы от их реализации – по аналогии с бумагами высокотехнологичного сектора», – подчеркнул Эдуард Джабаров.

Ещё один вариант – создание специализированных фондов, в том числе государственных, которые бы инвестировали в «зелёные» бумаги. «Они могут появиться, например, на базе институтов развития ВЭБ. Это позволит создать первичный спрос на такой финансовый инструмент», – добавляет Эдуард Джабаров.

«Чтобы повторить успех РЖД, компания должна обладать тремя составляющими: быть такой же большой, иметь соответствующий «зелёный» проект международного уровня и не иметь каких-либо ограничений на предоставление финансирования», – подчёркивает заместитель председателя, член правления ВЭБ.РФ Алексей Мирошниченко.

### Банк России одобряет новый инструмент

Глава Центробанка Эльвира Набиуллина назвала тему экобондов заслуживающей особого внимания. «Нам, конечно, нужно обращать внимание и на то, что происходит на внешних рынках, как они будут меняться под влиянием введения разных экологических требований, и свои инструменты, институты выстроить таким

образом, чтобы дать возможность и российским компаниям развивать такого рода проекты», – сказала она 14 октября на встрече президента РФ с членами правительства.

По словам Алексея Мирошниченко, ВЭБ.РФ уже разработал методологию по оценке «зелёных» проектов с учётом замечаний рынка. Дело в том, что первая версия документа была опубликована в конце лета, но тогда ВЭБ получил от бизнеса почти 200 замечаний и предложений. Документ с учётом мнения игроков рынка будет опубликован в ближайшее время. Как уточнил Алексей Мирошниченко, в нём будут содержаться критерии, которые позволят рейтинговым агентствам более чётко специфицировать «точки отсечения» – какой проект

и бизнеса. Отмечу здесь и выпуск так называемых вечных облигаций нашей крупнейшей инфраструктурной компании «Российские железные дороги». При содействии правительства и Центрального банка эти ценные бумаги позволили обеспечить ресурсами инвестиционную программу РЖД и, что здесь особенно важно, сформировать портфель заказов для отечественных производителей оборудования, вагонов, локомотивов».

Заместитель руководителя управления рынков долгового капитала «ВТБ Капитал» Алексей Коночкин сообщил на форуме «Россия зовёт», что ожидается несколько новых выпусков «зелёных» бондов. «Этот сегмент бурным образом развивается. Сейчас видим, что многие хотят на свой про-

## Для укрепления и совершенствования рынка ценных бумаг крайне важно тесное сотрудничество государства и бизнеса

можно называть «зелёным», а какой нельзя.

Президент России Владимир Путин, выступая на инвестиционном форуме «Россия зовёт» 29 октября, подчеркнул, что государство будет поддерживать развитие такого инструмента, как «зелёные» облигации: «Для укрепления и совершенствования рынка ценных бумаг крайне важно тесное сотрудничество государства

спект эмиссии поставить «зелёный» значок. Сегодня это в чём-то правила хорошего тона, пока значительного влияния на стоимость заёмствований в России это не оказывает, но мы на верном пути. Мы когда-нибудь дойдём до того момента, когда размещать «зелёные» облигации будет более эффективно, чем обычные», – уверен финансист.

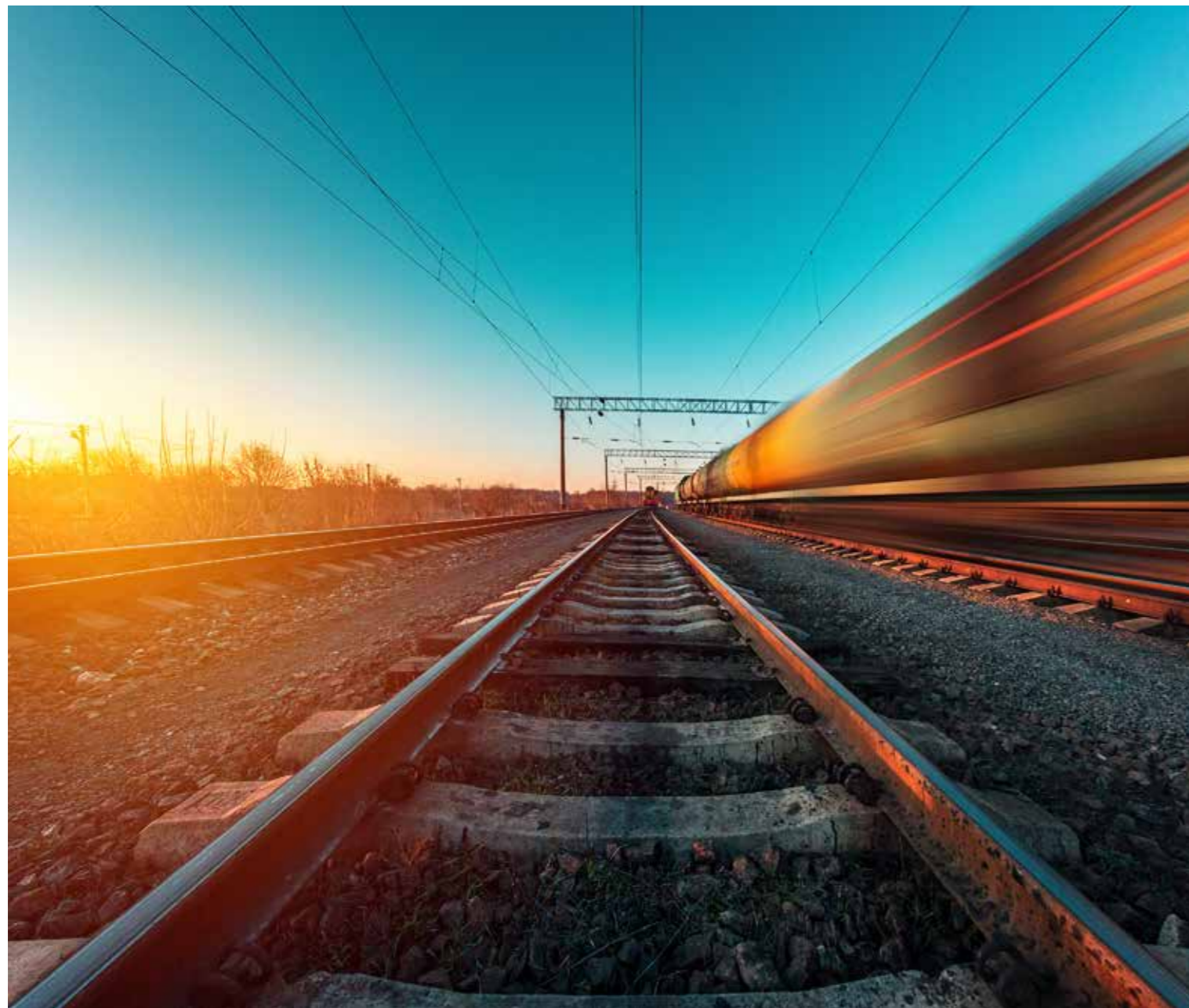
Виталий Маслюк

### СПРАВКА

Первые «зелёные» облигации были выпущены Европейским инвестиционным банком (ЕИБ) в 2007 году под названием Climate Awareness Bonds (бонды климатической направленности) и были предназначены для финансирования проектов в области альтернативных источников энергии и повышения энергоэффективности. В 2008 году Международный банк реконструкции и развития, входящий в группу Всемирного банка, выпустил облигации, которые уже непосредственно были маркированы как «зелёные» (Green Bonds). Для предприятия инвестировать капитал в природосберегающие технологии выгодно. Более эффективно расходуется энергия, вода. Очистные сооружения помогают собирать ценные ресурсы, которые раньше выбрасывались в окружающую среду и рассеивались. Также играет репутация компании, которая вкладывается в экологию.



# Тема номера PRO//Движение.1520»



## Лучше поездом

Всё больше грузоотправителей отдают предпочтение железнодорожному транспорту

**В** повышении конкурентоспособности железнодорожного транспорта при осуществлении транзитных перевозок заинтересованы все участники этого процесса: и ОАО «РЖД», и транспортно-логистические компании, и грузоотправители. Какие для этого предстоит решить задачи и что уже сделано, обсуждали участники Международного транспортно-логистического форума «PRO//Движение.1520», состоявшегося 22–23 октября в Москве. Для большинства стран пространства 1520 железнодорожный транспорт является системообразующим. Именно железная дорога – святое звено в транзитных перевозках, именно этим видом транспорта обеспечивается перевозка продукции от места добычи до места реализации.

«Важность железнодорожного транспорта подтверждается его высокой долей в структуре грузооборота: доля железнодорожного транспорта в грузообороте РФ превышает 45% (без учёта трубопроводного – 87,1%), Республики Беларусь – 37% (63%), а Республики Казахстан – 41% (49%)», – сказано в аналитическом обзоре Института проблем естественных монополий (ИПЕМ) «Рынок грузовых железнодорожных перевозок стран пространства 1520», который был подготовлен для участников форума «PRO//Движение.1520».

Как отмечают в ИПЕМе, основным трендом последних лет на территории стран пространства 1520 является устойчивый рост контейнерных перевозок. При этом особое внимание уделяется развитию транзитного контейнерного сообщения. «Такие страны, как Россия, Белоруссия, Казахстан, являются ключевыми связующими звеньями между странами Европейского союза и Азиатско-Тихоокеанского региона, в связи с чем перевозки грузов в контейнерах являются одним из наиболее динамично развива-

ющихся направлений», – сказано в обзоре ИПЕМа.

Однако распространение новой коронавирусной инфекции нанесло удар по перевозкам транзитных грузов. Причём COVID-19 ударил по всем видам транспорта. Из-за оставившихся производств и закрытых границ прервались многие логистические цепочки поставок сырья и готовой продукции. Были разрушены и привычные мультимодальные схемы доставки грузов. Ещё в апреле Международный союз дорожного транспорта (IRU) и Международная федерация работников транспорта опубликовали открытое письмо к правительствам всех стран с просьбой о поддержке транспортной отрасли в условиях распространения COVID-19.

ОАО «РЖД» в условиях новой ковидной реальности поддержало партнё-

ческие прогнозы предусматривали снижение погрузки в 2020 году на фоне пандемии на 15% и даже на 30% по итогам 2020 года, однако в дальнейшем они не подтвердились, в том числе благодаря предпринятым компанией мерам.

«Мы уже сейчас видим по октябрю, что вышли по погрузке на уровень прошлого года и перешли в «зелёную» зону. Полагаем, что этот тренд устойчивый и до конца года некоторые параметры по сравнению с прошлым годом будут превышены», – заявил глава ОАО «РЖД».

В частности, по его словам, отмечается активный рост контейнерных перевозок на уровне 18%, а по некоторым направлениям – в два раза.

Генеральный директор АО «РЖД Логистика» Дмитрий Мурев во время панельной дискуссии «Agents of

### В 2020 году ОАО «РЖД» предоставило грузоотправителям скидки к тарифам на сумму более 10 млрд руб.

ров. Как рассказал на пленарной дискуссии форума «PRO//Движение.1520» «In Railway We Trust. Глобальное сотрудничество в условиях неопределённости» генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров, в 2020 году ОАО «РЖД» предоставило грузоотправителям скидки к тарифам на сумму уже более 10 млрд руб. (см. справку).

«Мы всех хотели поддержать. Мы создали специальные условия. В результате привлекли на сеть дополнительные 18 млн тонн различных грузов. При этом мы не только никого не потеряли – к нам пришли клиенты, которые никогда не работали с железной дорогой», – сказал глава компании.

Олег Белозёров отметил, что первоначальные, наиболее пессимисти-

Change. Эволюция транспортно-логистических услуг в условиях меняющегося мира» рассказал, что, несмотря на трудную экономическую ситуацию, доля 3-4PL-услуг в российском сегменте выросла в 2020 году с 11% до 13%. По его словам, аналогичные показатели глобальных рыночных долей грандов мировой логистики в Топ-10 не превышают 10%.

«Результат, который мы зафиксировали, сложился за счёт концентрации на контейнерных перевозках, новых сервисов в сегменте промышленно-логистического аутсорсинга и адресной работе со средними и малыми клиентами», – подчеркнул Дмитрий Мурев.

Генеральный директор, председатель правления АО «Объединённая транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный



# Тема номера

## ПРО//Движение.1520»



ВИКТОР КАЗАРИН

альянс» (ОТЛК ЕРА) Алексей Гром рассказал, что объём транзитных перевозок ОТЛК ЕРА в настоящий момент составляет от двух до четырёх поездов в сутки, а скорость движения по инфраструктуре колеи 1520 мм – порядка 600–800 км/сут. «Это привело к тому, что сейчас мы находимся на этапе формирования устойчивых ключевых преимуществ железной дороги. Эта фаза характеризуется и более резким ростом объёмов перевозок, и большим количеством участников и грузовладельцев», – добавил Алексей Гром.

По его словам, железнодорожные перевозки имеют ряд преимуществ – надёжность, безопасность, высокая экологичность. «Именно этими факторами будет объясняться переход грузоперевозок в евразийской зоне на железную дорогу», – убеждён Алексей Гром.

Ещё два ключевых преимущества – скорость перевозки и цена. «Мы почти сравнялись по цене с морскими перевозчиками. В некоторых случаях транспортировка по железной дороге может быть дешевле, чем перевозка по морю, а по скорости доставки она будет в три раза быстрее», – подчеркнул Алексей Гром.

### Уроки пандемии

Участники дискуссии «Agents of Change. Эволюция транспортно-логистических услуг в условиях меняющегося мира» отмечали, что из-за ситуации с новой коронавирусной инфекцией многим компаниям пришлось экстренно искать альтернативу «сломанным» звеньям поставок, прорабатывать новые маршруты.

В такой ситуации для многих железнодорожный транспорт стал спасительным.

По словам директора по продажам и стратегическому развитию Группы агропредприятий «Ресурс» Дмитрия Антонова, из-за COVID-19 компания на себе ощутила проблему с перевалкой грузов в портах. «Корабли стали реже заходить в некоторые порты, в отдельных случаях контейнеры не доходили до покупателя, а выгружались в промежуточном порту, что увеличивало расходы на доставку. Поэтому в «Ресурсе» стали рассматривать возможность доставки грузов в Китай по железной дороге. В итоге мы уже перевезли 20 контейнеров поездом в Новороссийск. И в дальнейшем планируем активно развивать это направление, чтобы обеспечить ритмичное поступление

грузов в порт», – отметил Дмитрий Антонов.

Председатель совета директоров АО «Славтранс-Сервис» Андрей Голландцев также сообщил о планах нарастить перевозки железнодорожным транспортом. По его словам, для этого потребуется расширить мощности контейнерного терминала компании в посёлке Селятино Московской области. «Еженедельно мы отправляем поезд на Дальний Восток. Со своей стороны мы планируем приступить в следующем году к строительству следующей очереди агрохаба, что позволит прибавить 100 тыс. тонн к показателю единовременного хранения на нашей площадке. Дополнительно мы сделали реконструкцию станции, чтобы соответствовать амбициям наших клиентов, ведь мы работаем с флагманами российского агроэкспорта», – подчеркнул Андрей Голландцев.

### Точки развития

Россия пока отстаёт по уровню «контейнеризации» экономики от Германии в четыре раза и в три раза – от США и Китая. Поэтому потенциал дальнейшего развития направления контейнерных перевозок довольно широк, отмечает Дмитрий Мурев.

По его мнению, он заключается в совместных действиях всех игроков на рынке по оптимизации технологических мероприятий, таких как снижение стоимости перевозок, сокращение периода простоя, связанного с таможенными досмотрами на погранпереходах, увеличение скорости доставки.

«В прошлом году в Китай, Японию, Корею и Вьетнам компания отправила тысячу контейнеров с мясом, а в 2020 году этот показатель вырос до 3 тыс. контейнеров. Тем не менее, несмотря на растущий спрос, остаются трудности с транзитным временем – порядка 55–60 суток. Но результат в 30–35 суток вполне достигим, здесь много работы, и для нас это важно», – сказал президент АПХ «Мираторг» Виктор Линник.

Участники рынка видят и перспективы в расширении перечня транзитных маршрутов. Причём как в Азии, так и в Скандинавских странах.

«Не меньший потенциал скрыт и во внутрироссийском рынке: в будущем можно будет перенести центры снабжения регионов из Москвы и Санкт-Петербурга в регионы. Для этого сейчас необходимо развивать сеть сухих портов и контейнерных терминалов, налаживать отношения с уже существующими терминалами и операторами в городах-миллионниках», – подчеркнул Дмитрий Мурев.

### «Цифра» в действии

Ускорить движение грузов за счёт внедрения электронного документооборота помогает цифровизация. «Это упрощает жизнь всем, и все наши процессы становятся менее рискованными в плане ошибок», – подчёркивает директор по логистике ООО «Гардиан Стекло Сервисис» Александр Курылева.

В РЖД идёт последовательная работа в этом направлении. Переход к полностью электронному оформлению интермодальной перевозки ведётся участниками процесса с 2017 года. Тогда была реализована возможность оформления электронной транзитной декларации, в 2018 году

## Сейчас мы находимся на этапе формирования устойчивых ключевых преимуществ железной дороги. Эта фаза характеризуется и более резким ростом объёмов перевозок, и большим количеством участников и грузовладельцев

– электронной железнодорожной накладной, в 2019-м в цифровой формат были переведены все железнодорожные документы и введён в эксплуатацию электронный обмен между Федеральной таможенной службой и ОАО «РЖД».

Ещё один пример – проект ИНТЕРГРАН (электронный сервис оформления перевозки внешнеторговых грузов), который реализуют ОАО «РЖД», Белорусская железная дорога и Транспортная группа FESCO.

В рамках реализации проекта 3 сентября этого года была завершена пилотная интермодальная перевозка контейнеров, отправленных из китайского порта Нинбо через порт Владивосток транзитом по РФ на станцию Колядичи (Белоруссия).

Оформление в порту в рамках проекта было сокращено на четверо

суток: с пяти дней до 21 часа. Документы оформляются электронно с участием оператора морской линии, перевозчика в лице ОАО «РЖД», таможенных органов, грузоотправителей и грузополучателей. Новая технология основывается на существующей нормативно-правовой базе и включает в себя безбумажное оформление до 30 операций.

«Перевозка, организованная ОАО «РЖД» совместно с Белорусской железной дорогой и Транспортной группой FESCO, стала первой транзитной отправкой контейнеров в сообщении Азия – Европа, осуществлённой полностью в цифровом формате. В настоящее время технология ИНТЕРГРАН уже растиражирована на всю сеть ОАО «РЖД», – пояснили в пресс-центре РЖД.

Виталий Маслюк

### СПРАВКА

На фоне общего экономического спада ОАО «РЖД» приняло беспрецедентные меры для стимулирования перевозок и предоставило грузоотправителям скидки. Например, со скидкой до 42,5% отправляются и социально значимые грузы в крытых вагонах. «Скидки – вопрос индивидуальный, РЖД в этом году приняли уже 80 решений о скидках. По итогам года, естественно, проведём их верификацию и, если будет необходимость давать ещё какие-то скидки, будем рассматривать их в индивидуальном порядке. Мы каких-либо отмен не планируем, верификацию проводим ежеквартально», – говорил ранее заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра фирменного транспортного обслуживания Алексей Шило.

Отметим, что РЖД с 2013 года имеют право варьировать стоимость услуг по перевозке грузов в рамках «тарифного коридора», определённого госрегулятором. Последними по очереди в этом году введены скидки на перевозку проката чёрных металлов, металлических труб, лома чёрных металлов, химической продукции и контейнеров по ряду направлений.





## Восток – Запад

Юкон Хуанг: «Пандемия должна научить страны договариваться»

**П**очти по всему миру в настоящий момент растёт напряжённость из-за распространения COVID-19.

Европа и другие страны вводят новые ограничения с целью сдержать рас-

пространение пандемии. На этом фоне ситуация в Китае, откуда и начал распространяться новый вирус, остаётся спокойной: число вновь выявленных случаев минимально – несколько десятков в день.

Как Китаю удалось не допустить второй волны пандемии новой коронавирусной инфекции, почему торговые войны вредны экономикам

стран и какие перспективные направления для сотрудничества есть у России и КНР, рассказал во время Международного транспортно-логистического форума «PRO//Движение.1520», состоявшегося 22–23 октября в Москве, один из ведущих экспертов по экономике Китая, профессор Университета Цинхуа Юкон Хуанг.

### Про пандемию

Китаю удалось не допустить второй волны COVID-19, инфицированных значительно меньше, чем было в начале пандемии. Секрет прост – всех людей заставляют носить маски, придерживаться социальной дистанции.

Власти внимательно отслеживали и продолжают отслеживать ситуацию с населением, с его передвижением. Если надо, быстро изолируют людей. На новый вирус тестируются целые города. При этом сами люди очень дисциплинированы и ответственно соблюдают предписания властей и медиков.

Пандемия новой коронавирусной инфекции продемонстрировала, что страны должны быть более независимы в области производства средств индивидуальной защиты, аппаратов искусственной вентиляции лёгких, комплектующих к медицинскому оборудованию.

### Китай и мировая экономика

Я думаю, что по итогам 2020 года доля Китая в глобальной торговле увеличится на 20–30%. И этот тренд сохранится. Такое повышение – это потрясающе. Последние 10 лет доля Китая в глобальной торговле снижалась, но во время пандемии произошло восстановление. Рост экспорта начался с продажи медицинского оборудования и масок в США и Европе. Затем появился спрос на коммуникационное оборудование. Если вы посмотрите на производство товаров со множеством комплектующих, то практически невозможно найти страны, равные Китаю в этом вопросе.

Спад мировой экономики из-за пандемии коронавируса будет на уровне 5%. При этом у Евросоюза и США этот показатель будет на уровне 8% и 4% соответственно, а у КНР – 2%.

Сколько времени займёт восстановление, сказать сложно – коронавирус по-прежнему с нами. Но китайская экономика восстанавливается быстрее других, в том числе за счёт роста экспорта. Инвестиции в ин-

фраструктурные проекты, в строительстве жилья остаются на том же уровне.

Ещё один вопрос: сможет ли Китай, например, через 10–20 лет стать сверхдержавой? Рост его ВВП в последние годы происходил благодаря использованию зарубежных технологий и внедрению их у себя. И здесь изоляция от США, других стран несёт большой риск. Нам нужны сотрудничество, источники инноваций и знаний. С чисто бухгалтерской точки зрения рост производительности сейчас обеспечивается за счёт передвижения множества работников в индустриальные центры страны.

### Про торговые войны

Ещё в начале 2018 года Дональд Трамп инициировал процесс ограничения

тайской экономики упадёт на пару процентов, то это не будет настолько критично, как в случае с Америкой. Китай сохранит способность к развитию инноваций и попытается запустить собственное производство. Но это будет очень сложно.

Из-за торговой войны Китай старается наращивать торговые связи с Европой. И Россия, конечно, должна использовать эти растущие связи, быть частью этой цепочки. РФ и Китай могут удвоить товарооборот (по итогам 2019 года он вырос на 3,4% и составил \$110 млрд. – *Ред.*)

У Китая и России отношения достаточно хорошие. У КНР не так много союзников, кроме России. Товары из России, сельское хозяйство, энергетика отвечают потребностям Китая. Мы видим сильные компетенции РФ в

**Пандемия новой коронавирусной инфекции продемонстрировала, что страны должны быть более независимы. Независимы с точки зрения производства средств индивидуальной защиты, аппаратов ИВЛ**

импорта и инвестиций из Китая. Повышение американских импортных пошлин на китайскую продукцию затронуло ввоз преимущественно высокотехнологичных товаров. В ответ Китай утвердил повышенные пошлины на ряд товаров из США, среди которых оказались соевые бобы, кукуруза, пшеница, хлопок, говядина, свинина, рыба, орехи и овощи. Из-за торговой войны с Китаем экономический рост США может сократиться до 1%.

Представьте, если США прекратят продажу микрочипов в Китай. 30% продаж крупных инновационных компаний США приходится на нашу страну. Тогда рост экономики США будет не 2%, а 1%. И если рост ки-

области телекоммуникаций, безопасности экономики. Если намерения Запада останутся жёсткими, Китай будет искать возможность и потенциал в других регионах.

Что касается перспектив китайской интеграционной инициативы «Один пояс – один путь», то польза от проекта очевидна: будут снижаться транспортные издержки, повысится продовольственная безопасность. Однако из-за COVID-19 мы видим замедление реализации проекта, которое продлится два-три года. Нужны глобальные договорённости, по которым все страны будут работать. Необходимо устранить барьеры.

Подготовил Виталий Маслюк





## Вопросы культуры



Как поддержать коллектив в условиях дистанционной работы

**К**орпоративная культура – важный элемент для любой компании. Это система убеждений, ценностей, норм и подходов к работе, которые должны разделять все члены коллектива.

«Корпоративная культура играет очень важную роль в работе компании. Она настраивает на рабочий лад и сплачивает коллектив. В период кризисов соблюдение корпоративной культуры особенно важно для дости-

жения результатов на любом предприятии», – говорит психолог, коуч, преподаватель Международной школы профессий Екатерина Цаюкова.

Инструментов поддержания корпоративной культуры множество: корпоративы, совместные мероприятия в неформальной обстановке, конкурсы и поощрение лучших сотрудников, общение с руководством, система адаптации новых сотрудников, создание корпоративных информационных площадок. Но пандемия коронавируса изменила привычные рабочие процессы, многие инструменты поддержания корпоративной

культуры оказались просто недоступны. «К сожалению, корпоративной культуре был нанесён большой удар в этот переходный период. Все события происходили стремительно: наступление пандемии и переход на удалённую работу – никто не был готов к такому повороту. Сложность зависит также от размера организации и заинтересованности и вовлечённости коллектива», – считает Екатерина Цаюкова. «Пульс управления» узнал у экспертов, как поддерживать корпоративную культуру, мотивацию и сплочённость сотрудников на «удалёнке».



**Артём Ступак**, преподаватель кафедры управления трудом и персоналом РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина,

сооснователь и коммерческий директор компании «АйдоЛаб»: – Корпоративная культура формирует общие ценности сотрудников компании. Как выстроить работу, относиться и коммуницировать друг с другом, решать конфликты и проблемы. Отсутствие корпоративной культуры приводит к внутренней дезорганизации коллектива – нет общности и чётких правил игры. А в кризисное время корпоративная культура и ценности компании проходят проверку. Безусловно, удалённая работа стала дополнительным стресс-фактором. Экономический спад нанёс сильный удар по финансовой устойчивости организаций, а удалённая работа добави-

всеми возможными способами, в данный момент это онлайн-формат. Систематические встречи онлайн с включёнными камерами, обязательное неформальное общение на любые темы, шутки, обсуждение фильмов, книг, всех насущных вопросов и житейских проблем позволяют сохранить социальные связи, а не замыкаться в своём домашнем офисе и привычном образе жизни. Такие встречи могут быть недолгими – по 15–30 минут, но, например, три раза в неделю. Главное в них – поддержать общность коллектива. Как и в любых человеческих отношениях, трудности и проблемы либо сближают людей, либо обнажают скрытые конфликты и приводят к расставанию. Всё



**Рафаил Валиев**, основатель и генеральный директор ООО «Научно-производственный центр «НовАТранс»: – В нашей компании как до пандемии, так и сейчас формированию корпоративной культуры уделялось и уделяется большое внимание. Помимо традиционного годового корпоратива мы ежегодно отмечаем день рождения компании и свой

**Самое важное для поддержания корпоративной культуры в режиме удалённой работы – постоянно экспериментировать, пробовать новые методики, активности, менять форматы**

ла сложности в сохранение единства коллектива. Невозможность общаться очно, отсутствие эмоционального контакта только увеличивают психологическую дистанцию между людьми, в то время как ситуация требует обратного – максимально-го сплочения коллектива и направление всех усилий на выживание компании. Лучшее противодействие социальной изоляции – это сознательная поддержка человеческого общения

то же самое и в мире бизнеса – те компании, чья корпоративная культура была не формальным явлением, а честными отношениями друг с другом и готовностью поставить общие цели выше личных, выживут и станут сильнее. На мой взгляд, после окончания пандемии корпоративная культура кардинально не изменится, но точно дополнится инструментами сохранения единства и вовлечённости в условиях самоизоляции.

профессиональный праздник – День железнодорожника. Раньше эти мероприятия у нас были выездными и всегда сопровождались различными экскурсиями по интересным местам родного края. Также в докарантинные времена мы часто организовывали различные тимбилдинговые игры на природе, устраивали командные соревнования по волейболу. Каждую пятницу за час до конца рабочего дня проводили обучающие мастер-классы (кулинарные, по



# Уроки пандемии



123RF/LEGION-MEDIA

живописи и другие) и лекции с участием приглашённых специалистов. Поздравляли сотрудников с днём рождения. Переход на удалённую работу в связи с пандемией коронавируса, конечно, стал вызовом для компании, хотя технически мы были готовы к переходу на «удалёнку». Ещё в 2019 году мы внедрили большое количество систем и программ, позволяющих автоматизировать работу. Это были облачные решения, которые давали возможность дистанционно ставить задачи, контролировать процесс их выполнения, вести отчётность онлайн. Обеспечили всех сотрудников ноутбуками для мобильности. Все эти решения нам очень помогли в

техническом плане оперативного и безболезненно перестроиться на удалённую работу. Однако человеческий фактор при этом никто не отменял, и поддерживать корпоративную культуру в дистанционном формате стало, конечно, сложнее. Весной во время режима самоизоляции мы придумали проводить в Zoom ежедневную утреннюю переключку: за 10 минут до начала рабочего дня собирались, чтобы узнать о самочувствии друг друга, о настроении, подобрать. Это была обязательная программа-минимум каждой такой планёрки. А дальше экспериментировали с разными вариантами активностей для мотивации

и поддержания командного духа: проводили мини-зачётки, ввели практику благодарностей – каждый сотрудник рассказывал, кому из команды и за что он благодарен после прошедшего рабочего дня. Это здорово поднимало моральный дух, поэтому было решено продолжить проводить такие ежедневные пятиминутки и после окончания карантина. Также в Zoom мы стали организовывать много мероприятий, связанных со стратегическим планированием, и подключать к участию в них не только руководителей отделов, но и рядовых сотрудников, чтобы повысить вовлечённость в дела компании.

Кроме того, на карантине мы сохранили поздравления сотрудников с днём рождения – заказывали имениннику подарок в интернет-магазине и оформляли доставку на дом. На мой взгляд, самое важное для поддержания корпоративной культуры в режиме удалённой работы – постоянно экспериментировать, пробовать новые методики, активности, менять форматы. Когда есть живое общение офлайн, то за счёт эмоциональной составляющей многое сглаживается, появляется меньше рутины и однообразия. При работе онлайн приходится больше придумывать, анализировать, что сейчас людям нужно, что в данный момент будет более эффективным.

В кризис нагрузка на людей с точки зрения рабочих задач становится выше, так как приходится активнее и интенсивнее работать, чтобы оставаться на плаву. К этому добавляется негативный информационный фон, который создаёт излишнюю тревожность. Поэтому корпоративная культура вносит некую стабильность, нейтрализует внешний негатив и даёт сотруднику ощущение уверенности и защищённости.



Личный архив

Сергей Касторнов, директор по персоналу ГК «Энергоконтракт»:

– Мы всегда уделяли очень большое внимание формированию собственной корпоративной культуры. Внутри компании для достижения этой цели мы внедрили многоступенчатую систему обучения. Для новых сотрудников обучение предполагает знакомство с историей компании, ключевыми продуктами, отраслевыми стандартами и нормами рынка промышленной безопасности. Все этапы обучения новый сотрудник проходит при участии личного наставника, опытного коллеги, который поможет освоить материал, проконсультирует по организационным и техническим вопросам. Дополняют внутреннюю корпоративную культуру отчётные совещания, которые могут проходить как в Москве, так и в регионах. На всех подобных совещаниях совершенно открыто и без лишней формальностей можно обсудить все рабочие вопросы. Кроме того, мы регулярно устраиваем для сотрудников праздники, например для нас всегда был важен Новый год. Мы не отдаём этот праздник «под ключ» сторонней организации, наши сотрудники – главные действующие лица. Они принимают участие в написании сценария, подготовке концертной программы. Ежегодно мы снимаем художественный фильм, связанный с компанией, где актёры – всё те же сотрудники. Безусловно, пандемия стала для нас определённым вызовом. Мы никогда прежде не работали в дистанционном режиме. При переходе на удалённую работу прежде

всего нужно было понять, как решить вопрос вовлечённости людей. Например, мы столкнулись с тем, что часть соискателей, которых мы брали на работу в период самоизоляции, не проходили испытательный срок. Их не удалось должным образом вовлечь в рабочие процессы, им не удалось качественно пройти обучение. Однако, с другой стороны, эта ситуация позволяет нам сразу отобрать по-настоящему заинтересованных кандидатов, которые готовы работать на результат, способны эффективно

Кроме того, для информирования сотрудников всех структурных подразделений мы увеличили количество каналов связи. Я советую сотрудникам чаще созваниваться, использовать в том числе и видеосвязь, ведь иногда в переписке теряется важная невербальная информация, да и в целом решить какой-то вопрос бывает быстрее и проще по телефону. Кроме этого, мы специально приобрели программу Zoom, которая позволяет проводить конференции и презентации на несколько десятков

запустили ежемесячный дайджест новостей нашей группы компаний в формате корпоративного бюллетеня («Вестник Энергоконтракта»), который направляется всем сотрудникам по электронной почте. Таким образом, каждый работник может выбрать наиболее удобный для себя формат получения корпоративных новостей. Важным шагом был перевод наших корпоративных тренингов и лекций в формат онлайн. Корпоративную культуру поддерживать важно

## Корпоративную культуру поддерживать важно всегда, не только в период кризиса. Пандемия подтвердила особую значимость эффективной системы управления и планирования в коллективе

спланировать собственный день, а не считать часы в офисе. Эта ситуация помогла пересмотреть наши подходы в подготовке новых сотрудников, актуализировать программы, стандартизировать их, расширить перечень экспертов, привлекаемых к обучению, чтобы сделать его гибче и не зависимым от формата и места проведения. Важным аспектом является сохранение общей коммуникационной среды. Мы, например, увеличили частоту совещаний для руководящего состава. Часть еженедельных встреч перевели в ежедневный онлайн-формат, таким образом, сотрудники не теряют чувство причастности и вовлечённости.

человек. Также наши сотрудники используют программу Whereby. Её преимущество в том, что не нужно ничего устанавливать на свой компьютер или телефон, всё работает через браузер. Одним из важнейших информационных каналов является наш корпоративный портал, где сотрудники систематически получают актуальные новости. Кроме того, мы увеличили онлайн-активности – проводили среди сотрудников фотоконкурсы, запустили к 1 сентября флешмоб «Линейка Энергоконтракта». Идя по пути мультимедийности, мы в дополнение к корпоративному portalу и информационным стендам на производстве

всегда, не только в период кризиса. Пандемия подтвердила особую значимость эффективной системы управления и планирования в коллективе. Важно дать сотрудникам новые альтернативы, не оставлять их наедине с собственными проблемами и страхами. Корпоративная культура, где сотрудники получают актуальные новости. Пандемия задала определённый формат общения людей – это режим мобилизации. После такого режима обязательно следует период релаксации. Поэтому корпоративная культура в любой компании будет иметь более мягкие и пластичные формы. **ПУЛЬТ**

Подготовила Виктория Гаджиева





## Дистанционное управление

Для эффективной работы в удалённом режиме требуется провести перенастройку менеджмента

**Д**о пандемии новой коронавирусной инфекции аналитики предполагали, что к 2022 году удалённый режим работы будут использовать примерно 40% компаний по всему миру, однако из-за COVID-19 работодателям пришлось резко ускориться и массово перевести своих сотрудников на работу из дома. Для эффективной работы в новом формате потребовалось не

только пересмотреть бизнес-процессы и произвести определённую перенастройку менеджмента – как оказалось, взаимодействие на разных уровнях, постановка задач и поддержание продуктивности персонала в дистанционном режиме через условный Zoom сильно отличаются от офисного взаимодействия.

**Кнут и пряник**  
Специалисты в области управления персоналом традиционно выделяют два стиля управления коллективом:

помогающий и принуждающий. В первом случае руководители рассчитывают на осознанность сотрудников, их навыки и знания, поэтому готовы делегировать им полномочия, а сами выступают скорее в качестве наставников и помощников. Во втором случае начальство, напротив, жёстко контролирует каждое действие подчинённых, чётко ставит короткие задачи и следит за их исполнением. В условиях массовой «удалёнки» в компаниях произошло усиление

качеств, свойственных выбранному ими стилю руководства.

«Если в организации был принят принуждающий стиль управления, то на «удалёнке» ещё больше усилилась роль руководителя, ужесточился контроль, возросло число или продолжительность совещаний, увеличилось рабочее время. Там, где был помогающий стиль управления, напротив, увеличились полномочия сотрудников – им дали больше самостоятельности в решении задач и постановке целей», – отметил директор

*При переходе на удалённую работу больше не существует такого понятия, как «неписанные правила», – всё должно быть задокументировано, даже если это промежуточное решение*

по консалтингу компании «Экопси Консалтинг» Алексей Хинкис.  
Излишний формализм и чётко регламентированные процессы, отличающие жёсткий стиль управления, по мнению экспертов, оказались менее эффективны при дистанционном характере работы, чем демократичный стиль руководства. Как заметил руководитель направления HR-консалтинг компании «Экопси Консалтинг» Григорий Финкельштейн, в компаниях, исповедующих принуждающий стиль, пришлось увеличить рабочий день в среднем в полтора раза. Причём в разы выросла нагрузка и на самого руководителя – поставить задачу и проконтролировать её выполнение дистанционно оказалось трудоёмко. «Разорванность коммуникаций и ещё большая заикленность принятия решений на руководителя добавляет нагрузки и подчинённым, и администрации. Когда все сидели в офисе, сотрудник мог посоветоваться с коллегами или начальником при принятии сложных решений. Сейчас всё перешло в письменную коммуникацию или специальную встречу в Zoom. В этой ситуации неспособность взять на себя ответственность привела к сильному затягиванию сроков принятия решений», – считает Григорий Финкельштейн.

**Трудности «удалёнки»**  
Фундаментом онлайн-менеджмента стало построение дистанционных коммуникаций. Владелец и главный архитектор платформы для онлайн-

школ «АнтиТренинги» Антон Ельницкий выделил несколько отличий и одновременно проблем дистанционного управления. Руководителю всегда нужно чётко понимать, кто и чем занят в рабочее время, но отсутствие визуального контроля осложняет эту задачу, и менеджер не видит картину целиком. Нередкий случай, когда сотрудники на «удалёнке» теряют рабочий настрой и боевой дух. Кроме того, отсутствует возможность подойти лично и менеджер решить вопрос. «Не привыкший к этому руководитель пугается и не понимает, как контролировать ситуацию. И тут есть две крайности: перестать контролировать или переусердствовать», – замечает Антон Ельницкий. – Люди без привычки и обучения могут не понимать, как в условиях онлайн ставить задачу и быстро получать её решение. Ещё один аспект – это эмоции. Они отсутствуют в переписке, и это ухудшает понимание ситуации. Нет культуры подтверждений во время общения. Также имеют место расфокусировка и потеря приоритетов. Команду необходимо постоянно направлять в нужное русло». Работа в удалённом режиме так или иначе вызывает у сотрудников чувство оторванности от коллектива и компании, поэтому задача менеджера в таких условиях – объединить людей и дать им чёткие ориентиры. Сергей Дегтярёв, основатель холдинга Catalyst, считает, что для успешной работы с удалённым офисом необходимо понять цель – конкретный



# Уроки пандемии



результат, к которому организация должна прийти через определённый срок, – и довести её до работников.

«Цель нужно не просто прописать и повесить на стену, а постоянно транслировать на собраниях и планёрках. Нужно добиться, чтобы для руководителей эта цель стала личной, чтобы каждый сам в неё верил и к ней шёл. Тогда все сотрудники тоже будут работать в соответствии с этой целью», – рассуждает Сергей Дегтярёв.

В условиях удалённой работы особое значение приобретают грамотная постановка задач и обратная связь. При формулировании целей эксперты советуют опираться на систему SMART – каждая задача должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и ограниченной во времени. Поставленную задачу желательно фиксировать в любом таск-трекере и с его помощью отслеживать её выполнение. Через уместные отрезки времени можно запросить обратную связь – всё ли понятно, нет ли сложностей, не завален ли сотрудник. Такой подход многие руководители считают более эффективным, чем жёсткий контроль и прессинг.

Для успешной работы на «удалёнке» каждому сотруднику и каждому отделу в компании нужно прописать один ключевой показатель. Как замечает Сергей Дегтярёв, контролировать собственные KPI и KPI непосредственных подчинённых нужно регулярно – ежедневно или еженедельно.

Однако контролировать и направлять можно по-разному: кто-то это делает уверенной и жёсткой рукой, другие предлагают более демократичные варианты. Как и в случае со стилем управления в целом, эксперты советуют не переусердствовать с контролем, но при этом и не терять сотрудников из виду.

«Отслеживание деятельности людей в течение дня на рабочем месте, как и любой излишний контроль, нарушает доверие внутри команды. Для контроля достаточно использовать сервисы управления задачами, статистиками, финансами, организационной структурой, базой знаний и т.д. Мы используем для этого онлайн-платформу Platrum, где каждый сотрудник ежедневно заполняет свои задачи и ключевые статистики», – поделился опытом Сергей Дегтярёв.

## Эффективная коммуникация

Альтернативой тотальному контролю является эффективное общение между руководителями и сотрудниками. Основатель АБВУУ Давид Ян в одном из недавних интервью отметил, что для плодотворной работы в режиме «удалёнки» в коллективе должны быть выстроены правильные взаимоотношения – это прозрачность и доверие, поддержка и взаимопомощь, ясные цели, измеримые результаты, баланс работы и личной жизни. Также важны лидерство и ответственность на уровне каждой команды и каждого сотрудника. Давид Ян рекомендует руководителям организовывать видеоконференции несколько раз в день.

«Во-первых, организуйте короткие регулярные ежедневные и еженедельные встречи по важным темам. Это создаёт необходимый ритм работы удалённой команды», – говорит Давид Ян. – Во-вторых, обеспечьте возможность оперативных встреч между коллегами рабочих групп, руководителями и сотрудниками в течение дня. Важно, чтобы каждая рабочая команда запланировала короткий стендап на 15–20 минут каждый день в заранее определённое время. Пред-

ложите сотрудникам приходиться на стендап за 2–3 минуты до начала и использовать это время для общения. Интересуйтесь друг другом. Семьей, детьми, кошками, собаками, погодой, чем угодно. Личное общение повышает уровень окситоцина и вазопрессина – важных гормонов счастья, которые усиливают привязанность, тёплые чувства и командный дух. Если вы руководитель рабочей группы, то в некоторые периоды вы можете вообще не выключать вашу виртуальную Zoom-комнату. Сотрудники смогут заходить к вам в течение дня по коротким вопросам».

Как отмечает Сергей Дегтярёв, важно проводить стратегические сессии с руководителями и приглашёнными экспертами-консультантами, если есть такая возможность. В качестве примера он приводит опыт своей компании, где в таких сессиях участвует отдельный совет директоров – люди, которые работают над стратегией, а не занимаются операционной деятельностью. Они формулируют цели и векторы на ближайшее время. «У нас есть несколько уровней координации в Zoom: еженедельная планёрка руководителей, ежедневная координация руководителей со своими отделами и общее ежемесячное собрание компании, где присутствуют все сотрудники. Таким образом, нам удаётся осуществлять необходимый контроль за деятельностью команды, не подрывая доверия и не превращаясь в злого полицейского, который отслеживает каждый шаг. Такой метод контроля показал себя как наиболее эффективный», – утверждает эксперт.

В то же время, отмечает Давид Ян, при переходе на удалённую работу больше не существует такого понятия, как «неписаные правила», – всё должно быть задокументировано, даже если это промежуточное решение. «Каждая встреча должна иметь повестку и протокол решений. Это категорически важно для обеспечения передачи знаний», – замечает основатель АБВУУ. – При удалённой работе, особенно в разных часовых

зонах, люди работают асинхронно, и непрерывное документирование – это компенсация уменьшившегося объёма живых коммуникаций. Документирование и протоколирование встреч должно стать правилом, обязанностью и привычкой каждого сотрудника».

## Средство экономии

С большой долей вероятности дистанционный формат труда в том или ином виде останется и после окончания пандемии. Об этом свидетельствуют многочисленные опросы и исследования как среди иностранных компаний, так и среди российских работодателей.

Как рассказала «Пульту управления» старший менеджер по развитию бизнеса Coleman Services Екатерина

ные средства в мотивацию сотрудников», – говорит Сергей Дегтярёв.

Это значит, что компании продолжат развивать инструменты онлайн-менеджмента. Главные тренды – создание новых дистанционных каналов связи и площадок для онлайн-общения, а также рост популярности образовательных онлайн-курсов для обучения сотрудников новым компетенциям, необходимым на «удалёнке».

«За время первой волны пандемии на платформе «АнтиТренинги» клиентов стало больше в 2,5 раза. Заметно вырос корпоративный сектор. HR стали использовать возможности новых сервисов для удалённого обучения большого количества сотрудников в разных частях страны. Переход на «удалёнку» спровоцировал глобальную

## Инструменты онлайн-менеджмента будут эффективны и при работе команды в офлайн-режиме. Нахождение работников в одном месте не отменяет необходимости таск-менеджмента и контроля KPI

Панова, 79% опрошенных компаний считают удалённую работу успешной, а 48% задумались над тем, чтобы в дальнейшем, уже вне ситуации с коронавирусом, предоставить сотрудникам возможность работать частично на удалённой основе.

«Карантин показал, что в подавляющем большинстве случаев удалённая работа возможна и её несложно настроить. В этом формате предприниматель получает не только большую эффективность, но и экономит на различных офисных издержках. Каждое рабочее место стоит денег, в Москве оно может достигать 25 тыс. руб. за одного сотрудника. За счёт немалой экономии можно не только зарабатывать, но и вкладывать дополнитель-

конкуренцию за кадры. Ведь теперь, чтобы работать в Москве или за рубежом, стало не обязательно там жить», – говорит Антон Ельницкий.

Впрочем, эксперты считают, что инструменты онлайн-менеджмента будут эффективны и при работе команды в офлайн-режиме. Нахождение работников в одном месте не отменяет необходимости таск-менеджмента, контроля ключевых показателей каждого сотрудника, регулярных координаций. Конечно, Zoom для планёрок больше не понадобится, но все остальные онлайн-системы позволят систематизировать и улучшить эффективность менеджмента в компании, уверен Сергей Дегтярёв.

МАРИЯ АБДРИМОВА



Светлана Тихомирова,  
к.п.н, научный сотрудник  
лаборатории социальной  
и экономической психологии  
Института психологии РАН



Личный архив

## Время интровертов

Как адаптироваться на новой работе в удалённом режиме



123RF/LEGION-MEDIA

**Н**овая работа всегда является стрессом для человека. Требуется время, чтобы познакомиться с руководством, влиться в новый коллектив и ознакомиться со всеми правилами и тонкостями корпоративной культуры. В текущих условиях, когда многим компаниям вновь пришлось перейти на дистанционный режим работы из-за напряжённой эпидемиологической обстановки в стране, выходить на новое место работы стало ещё сложнее. «Пульт управления» пообщался с кандидатом психологических наук, научным сотрудником лаборатории социальной и экономической психологии Института психологии Российской академии наук Светланой Тихомировой и узнал, какие сложности могут возникнуть при устройстве на новую работу удалённо и как с ними справиться.

– Светлана Витальевна, существует ли разница между устройством на работу дистанционно и в очном режиме, если говорить о психологическом аспекте?

– Удалённый режим пришёл к нам принудительно в связи с пандемией. Это сильно изменило нашу жизнь во многих сферах, особенно отразилось это на работе. Но даже в таких условиях люди продолжают искать работу, а компании – принимать новых сотрудников. Тем не менее при приёме на работу в удалённом режиме возникают определённые сложности.

Люди – существа социальные, для нас очень важно невербальное общение. Большую роль здесь играет диалог. На собеседовании руководство помимо резюме обращает внимание на мимику, жесты и интонацию кандидата при ответе на задаваемые вопросы. В современном мире даже в условиях пандемии у компаний есть возможность увидеть человека, провести интервью по видеосвязи в Zoom

или на других платформах. Руководством компании сам этап приёма на работу нового сотрудника воспринимается легче, чем соискателем.

Можно сказать, что если человек устраивается на работу на «удалёнке», то он покупает «кота в мешке», так как в дистанционном формате человек никак не сможет увидеть свой новый коллектив, почувствовать атмосферу, царящую в офисе, и понять, сможет ли он работать в таких условиях.

– Почему так важно наладить общение со своими новыми коллегами и влиться в коллектив? И как это можно сделать при отсутствии живого общения?

– Общение с новыми коллегами нужно не только для обмена профессиональным опытом и полезной информацией, но и для поддержания

здесь тоже играло большую роль. Это могла быть и простая улыбка, и рукопожатие при встрече. Однако переход на «удалёнку» как раз отнял у нас нашу человеческую коммуникацию.

Сейчас очень важно компенсировать живое общение в офисе и наладить не только рабочую (с этим многие организации уже успешно справились), но и человеческую коммуникацию в дистанционном режиме. Может показаться, что это отвлекает от работы, но это не так. Отсутствие такого рода коммуникации между людьми, дефицит общения может негативно повлиять на развитие корпоративного духа, особенно у новых сотрудников.

Все современные технологии, которые мы используем для обсуждения рабочих моментов, можно использо-

**Установление межличностных отношений можно назвать одним из способов целенаправленного поощрения связей в команде, работающей удалённо**

психического здоровья. Недостаток коммуникации может спровоцировать стрессовое состояние, в результате чего у человека и возникают проблемы со здоровьем. Человеку, входящему в новый коллектив, надо в первую очередь познакомиться с уже сложившейся системой отношений. Конечно, проще всего влиться в рабочий коллектив с дружеской и творческой атмосферой, где даже новый сотрудник чувствовал бы себя востребованным и нужным, а его инициативы поддерживались и принимались всерьёз.

Я сейчас нарисовала идеальную картинку, в реальности, конечно, всё может быть по-другому как в коммерческих структурах, так и в государственных. Невербальное общение

и для личного общения. Во время рабочего процесса в обычном формате практически всегда есть время для лёгкой неформальной беседы, или, как сейчас это называют, small talk. Из некоторых иностранных исследований следует, что сотрудники, уделяющие время такому лёгкому общению, повышают эффективность своей работы.

Необходимо перенести эту часть трудовых будней в онлайн-режим. Заведите отдельный чат в мессенджерах, где вы вместе с коллегами в свободной форме сможете обсуждать новости, события, которые вас волнуют, но при этом никак не связаны с вашей профессиональной деятельностью. Некоторые компании организуют в таких чатах онлайн-игры или интересные флешмобы





в свободное от работы время. Без такого общения рано или поздно сотрудники могут перестать чувствовать себя одной командой. Шутки, слова благодарности, поздравления с важными датами – всё это позволит улучшить климат в организации, сплотить сотрудников и повысить эффективность работы.

К тому же это позволит новому члену коллектива поближе познакомиться с коллегами и рассказать о себе и своих интересах. Руководителю желательно тоже принимать участие в таком диалоге и поддерживать общение на нерабочие темы. Естественно, что всё это должно быть в меру.

**– Мы поняли, что общение с новым коллективом даже через мессенджеры играет немаловажную роль в том, чтобы новичок начал чувствовать себя комфортнее. А что должен сделать руководитель для создания благоприятных условий на новом для человека рабочем месте?**

– Комфортно новый сотрудник себя будет чувствовать, если будет знать чёткую структуру организации: кто и за что отвечает, куда и к кому можно обратиться по определённым вопросам. Всё это обеспечивает комфортное вхождение в новую социальную среду. Также это зависит от правильно выстроенного руководством бизнес-процессов в организации. Чем масштабнее организация, тем, соответственно, больше она нуждается в упорядоченной деятельности.

У нас, в России, уже есть опыт внедрения управленческих систем, которые позволяют описать бизнес-процессы, упорядочить деятельность, оптимизировать её. Организация становится прозрачной, понятной как для внешних партнёров, так и для сотрудников компании. Благодаря этому появлялась благоприятная среда.

Но у нас этот подход, к сожалению, не очень прижился. И сейчас очень мало организаций, выстроенных по

такой схеме. Поэтому можно сказать, что в настоящих условиях задача для руководителя – создать правильную базу организационных знаний, где будут максимально чётко объяснены организационные моменты и должностные обязанности работника. Проще говоря, роль начальства – навести порядок в своём отделе, чтобы новые сотрудники чувствовали себя комфортнее.

Без этого они будут тратить своё время и нервы на незначительные вещи, а этап «вхождения» может занимать от одного до двух месяцев в обычном режиме. На «удалёнке» понадобится ещё больше времени, чтобы разобраться с этим. Для сравнения: в компаниях, где руководство проработало эти моменты, новым работникам для адаптации требуется всего один-два дня.

Новому человеку в коллективе всегда сложно, а без налаженного механизма в работе сложность возрастает. «Удалёнка» должна нас чему-то научить. И даже из такого отрицательного опыта и такого страшного явления, как пандемия, надо извлечь опыт. Сейчас, в новых реалиях, только что устроившемуся на работу человеку остаётся только общаться с начальством и своими коллегами для понимания организационных моментов.

Руководитель должен ввести нового в «виртуальный» коллектив. Главное, что надо запомнить новому сотруднику, – не бояться идти на контакт, то есть звонить и задавать вопросы, даже если они кажутся глупыми. Лучше посоветоваться с опытным работником, чем сделать наугад, а потом разбираться с негативными последствиями. Не бойтесь лично обращаться к начальству или своим коллегам. Все осознают, что вначале у вас могут возникнуть трудности.

Начальству надо так организовать своё общение со всеми своими сотрудниками, чтобы вся информация доходила до них в полном объёме, несмотря на удалённость. Для этого можно использовать современные технологии, позволяющие приблизить общение к привычному для

всех формату. Например, проводить видеоконференции, используя Zoom или другие платформы.

Все мы прекрасно понимаем, что у начальников не всегда есть время заниматься новыми сотрудниками. Поэтому лучше всего назначить наставника или куратора из более опытных работников. В нашем случае, когда мы говорим о дистанционном режиме работы, это значит поделиться телефонным контактом, чтобы новый сотрудник мог напрямую связаться и уточнить некоторые моменты касательно рабочей сферы. Установление таких межличностных отношений можно назвать одним из способов целенаправленного поощрения связей в команде, работающей удалённо. Сама по себе такая коммуникация не наладится. Способы взаимодействия наставник и его подопечный для себя выбирают сами – общение в системе мгновенного обмена текстовыми сообщениями, переписка по электронной почте, телефонные звонки или же разговоры по видеосвязи.

Наличие ответственного куратора не означает, что руководитель может забыть о своём новом сотруднике. Важно установить обратную связь между начальником и новым членом его команды.

**– Зависят ли трудности работы в новом коллективе на «удалёнке» от темперамента человека? Личность какого типа быстрее адаптируется в новых условиях?**

– Обычно в отечественных школах психологии распространён системный подход. Мы изучаем индивидуальность и уникальность человека не только по формально-динамическим характеристикам личности (это как раз темперамент), но и по содержательным моментам (то есть его социальный опыт).

Темперамент, безусловно, влияет на отношение к новой дистанционной работе. Это важнейшее свойство человека, изменить которое мы не можем. С этим человек рождается. Самое простое и знакомое всем деление по темпераменту – это экстравер-



## Человеку, входящему в новый коллектив, надо в первую очередь познакомиться с уже сложившейся системой отношений

ты и интроверты. Для первых характерны общительность, открытость внешнему миру, активное участие в жизни социума. Второй тип предпочитает уединение (иногда в кругу близких ему людей), периодически испытывает неудобство при контакте с обществом. Каждому типу соответствует определённый вид деятельности. Например, там, где в работе требуется человеческое общение (операторы call-центра, консультанты, менеджеры продаж), больше будут успешны экстраверты.

Для интровертов подходят такие профессии, как копирайтер, разработчик сайта или программист. Естественно, последним найти новую работу и привыкнуть к текущим условиям труда будет легче. Так что можно однозначно сказать, что сейчас определённо время интровертов.

Экстравертам придётся сложнее, ведь им необходимо живое общение, но это не значит, что они не смогут

адаптироваться к работе в новых реалиях.

Во-первых, мы уже обсуждали, как можно перенести такую коммуникацию в виртуальную реальность. Помимо общения в мессенджерах с коллективом, можно устраивать видеоконференции, общаясь как на профессиональные темы, так и на отвлечённые.

Во-вторых, экстраверты наделены умением сочувствовать и искренне интересоваться проблемами окружающих их людей. Сейчас, когда многие граждане переживают тяжёлый период в своей жизни, такое отношение коллег пойдёт им только на пользу. Поэтому у новичка, обладающего такими качествами, есть возможность легко влиться в коллектив и быстро стать его неотъемлемой частью. К тому же такой тип людей меньше склонен к созданию конфликтных ситуаций.

БЕСЕДОВАЛА АНАСТАСИЯ ДОРОЖКИНА





## Находятся в поиске

Искусственный интеллект и цифровые технологии ускоряют процесс подбора персонала

**Р**ынок труда, прошевший во время первой волны пандемии, начинает оживать, несмотря на непростую эпидемиологическую обстановку. В сферах логистики и транспорта, IT-технологий, химической и топливной промышленности компании постепенно возвращаются к докризисным планам подбора персонала. Однако коронакризис и развитие удалённых форматов привели к трансформации привычных схем найма – границы между региональными рынками труда стираются, при этом ускоряются автоматизация и роботизация рекрутинга. Когда подбирать сотрудников будет искусственный интеллект и почему его возможности неограничены, выяснил «Пульт управления».

### Работа без границ

Большинство компаний из-за ситуации с коронавирусом продолжает работать в удалённом формате и планирует сохранить такой режим как минимум до конца 2020 года. Как показал опрос сервиса «Битрикс24», продлить «удалёнку» для защиты сотрудников готовы 73% российских работодателей. В ОАО «РЖД», например, решили оставить работать из дома до 1 февраля 2021 года порядка 110 тыс. сотрудников, не занятых в перевозочном процессе и способных выполнять свои функции дистанционно.

Аналогичная тенденция наблюдается и в других странах, где тон задают крупнейшие международные корпорации – Google, Uber, Airbnb, Microsoft. Эти гиганты уже объявили, что их сотрудники продолжают работать удалённо до лета 2021 года, а часть из них может остаться на «удалёнке» на постоянной основе.

Массовое распространение дистанционных форм труда привело к тому, что работодатели обратили более пристальный взгляд на соискателей из других регионов. Руководитель

направления «Подбор постоянного персонала» консалтинговой компании Coleman Services Олеся Мурашова отметила, что в последние месяцы в фирму поступает большое количество запросов от клиентов из Москвы на проведение региональных исследований кадрового рынка и зарплат в субъектах РФ. «Если в первое время после вынужденного перевода офисных сотрудников на удалённую работу часть компаний испытывала технические трудности, другая часть – трудности психологического плана, то по прошествии нескольких месяцев все полностью адаптировались к работе в новом формате. И сейчас работодатели с головными офисами в Москве готовы принимать кандидатов из других городов для работы дистанционно,

специалистов и использовать всё более конкурентоспособные офферы», – уточнил он.

Пока компании приспосабливаются к новым реалиям и обновляют стратегии подбора персонала. О том, что процесс трансформации ещё не завершён и не все механизмы отлажены, говорит некоторое замедление закрытия вакансий в целом по рынку, которое сегодня фиксируют эксперты компании Coleman Services. По их оценкам, подбор сотрудников на позиции начального уровня в данный момент занимает в среднем 20 дней, 80 дней – для вакансий среднего уровня и вдвое больше уходит на поиск кандидатов на руководящие должности. Чтобы ускорить этот процесс, компании

**В ближайшие пять лет, по оценке аналитиков, около 45% компаний в мире могут полностью автоматизировать рекрутинг массового персонала. Особенно этот тренд заметен в сфере ретейла**

причём не только IT-специалистов, для которых «удалёнка» уже давно является нормой», – пояснила Олеся Мурашова.

Запрос работодателей на приём удалённых сотрудников совпал с ростом спроса на такой формат со стороны самих соискателей. Генеральный директор IT-компании Omega Алексей Рыбаков заметил, что после вынужденной работы из дома многие задумались о том, есть ли на самом деле границы на рынке труда. «Теперь выбор не ограничивается своим городом – возможно работать на любую компанию, пусть даже она находится за тысячи километров. Для работодателей это вызов: небольшие компании вынуждены тягаться с крупными за

развивают технологии удалённого подбора кадров и прибегают к помощи искусственного интеллекта (ИИ).

### Робот-рекрутер

Ещё некоторое время назад самой удобной площадкой поиска соискателей считались специализированные рекрутинговые сайты, например superjob или hh.ru. Они и сейчас востребованы, но работодатели увидели альтернативные площадки для встречи с потенциальными сотрудниками – это социальные сети, Telegram-каналы и профессиональные сообщества, заметила руководитель кадрового агентства Good people Людмила Бабешко. «Если раньше по некоторым вакансиям легче было найти кандидатов





на job-сайтах, то теперь приходится искать кандидатов по сторонним ресурсам, много переписываться в Сети с потенциальными кандидатами. Более распространённым стал прямой поиск», – говорит PR-менеджер кадрового агентства уникальных специалистов «КАУС» Александра Обшатко.

Один из перспективных, по мнению консалтеров, каналов продвижения вакансии в соцсетях – stories. Совместный опрос ResearchMe и Worki показал, что 39% соискателей используют социальные сети для поиска работы. При умелой настройке, применении хештегов, геолокации и интерактивного контента в «сторис», по статистике, можно получить до 20% прямых откликов от общего числа просмотров, то есть на вакансию может откликнуться практически каждый пятый соискатель.

Одновременно с расширением спектра поиска кадров работодатели пытаются сделать процесс подбора менее трудоёмким, поэтому передают эту функцию роботам. Современные автоматизированные системы способны оперативно анализировать тысячи резюме и оценивать квалификацию соискателей. К примеру, робот «Вера», услугами которого в разное время

пользовались PepsiCo, «Ростелеком», МТС и Альфа-Банк, подбирает подходящие под требования вакансии резюме, обзванивает соискателей и проводит с ними видеоподключение, анализируя ответы и эмоции кандидата. Затем запись собеседования направляется работодателю. Другая умная программа – CleverStaff – также самостоятельно ищет на рекрутинговых сайтах подходящих кандидатов. И это, как считается, не предел возможностей таких систем. «Знаю несколько компаний-разработчиков, которые хотят уже в ближайшее время выпустить программы, умеющие не только искать кандидатов по параметрам, а ещё и делать сравнительный анализ и выбирать более подходящего. Она позволит находить не просто сотрудников, а единомышленников. Поэтому вполне возможно, что в скором времени компаниям рекрутеры в чистом виде уже не понадобятся», – считает Людмила Бабешко.

В ближайшие пять лет, по оценке аналитиков, около 45% компаний в мире могут полностью автоматизировать рекрутинг массового персонала. Особенно этот тренд заметен в сфере ретейла. В «Ленте» робот-рекрутер обзванивает соискателей и проводит

их первичную оценку по ключевым требованиям, затем подходящих кандидатов он переводит на оператора call-центра, с неподходящими – прощается. «Пятёрочка» с помощью ИИ, отслеживающего горящие вакансии, укомплектованность штата и расположение магазинов, за несколько месяцев в 1,5 раза сократила время найма работников массовых профессий, причём треть кандидатов устраиваются в день обращения.

К слову, роботы помогают не только работодателям, но и соискателям. Недавно стало известно, что голосовой помощник «Алиса» научился подбирать пользователю список подходящих вакансий из базы сайта Работа.ру, а в перспективе, как предполагается, сможет создавать и резюме.

Однако у искусственного интеллекта тоже есть слабые места, а его возможности в рекрутинге пока ограничены, признают эксперты. В тех случаях когда нужно провести глубинное интервью, чтобы, в частности, измерить управленческие компетенции или подобрать уникальных специалистов, роботы проигрывают человеку, поскольку не обладают его эмпатией, пока не способны импровизировать, а качество их оценок личности кандидата вызывает вопросы. В 2019 году робота-рекрутера впервые обвинили в предвзятости и необъективности. Американские правозащитники отметили, что при вынесении вердикта о пригодности человека на должность искусственный интеллект, который, по идее, должен был оценивать навыки, способность к обучению и стрессоустойчивость, отсеивал кандидатов по другим причинам, например по гендеру.

«Не сможет робот отслеживать те детали, которые замечает живой человек. Вдобавок ему не удастся замотивировать потенциального сотрудника. И продать вакансию у него не получится», – считает Александра Обшатко.

Алексей Рыбаков также сомневается, что функцию рекрутинга можно будет полностью роботизировать: «В любом

случае функция HR в организации – это про человеческие отношения. На данный момент цифровизация HR-процессов не может заменить человека, но может помочь организациям со штатом в тысячи человек».

### Диалог на расстоянии

Видеособеседования с роботами пока всё-таки исключение, чем правило. Зато сам формат проведения интервью с соискателями по видеосвязи, который до ситуации с коронавирусом также встречался не так часто, сейчас становится практически неотъемлемой частью найма.

Эксперты выделяют два типа онлайн-интервью. Первый – это видеозвонок через мессенджер и непосредственное общение с работодателем; второй – видеозапись ответов на заранее присланные вопросы: так часто отбирают специалистов на очень конкурентные позиции, где соискателей много, а для принятия решения обязательно нужен визуальный контакт, поясняют эксперты кадрового агентства ProPersonnel. «На онлайн-интервью есть возможность задать неожиданные вопросы, например внезапно проверить способность говорить на иностранном языке, но технические сбои могут сорвать собеседование. Видеозапись удобна тем, что кандидат заранее знает, о чём его спросят, но реакции собеседников он не увидит», – уточнили в ProPersonnel.

Как правило, работодатели отдают предпочтение собеседованиям в онлайн-режиме, а не видеозаписям, поскольку в этом случае сохраняется формат классического собеседования: соискатель слышит все вопросы впервые, время на ответ ограничено, возможность перезаписи ответов исключена. Однако есть и сложности. Во-первых, чтобы не только оценить кандидата, но и заинтересовать его работой в компании, рекрутерам нужно уметь удерживать внимание собеседника в дистанционном диалоге, а это особая компетенция. Во-вторых, технологии ещё не позволяют полноценно заменить реальное

общение. В Центре международной безопасности и сотрудничества Стэнфордского университета до сих пор не могут однозначно ответить, могут ли люди оценить поведение собеседника онлайн на том же уровне, что и при живом общении. Как показали исследования, при личном общении собеседник, как правило, вызывает больше симпатии и доверия.

### Единая база кандидатов

В ОАО «РЖД» внимательно следят за трендами в сфере рекрутинга и ставят задачу создать современный маркетплейс – электронную площадку, где будут собраны все вакансии, а у соискателей появится возможность откликнуться на них. Эта база будет находиться в ведении рекрутинговых

того, централизация функции рекрутинга позволила сформировать единое входное окно для кандидатов и единую базу соискателей, что позволяет в любой момент на открытую позицию собрать пул кандидатов и оперативно направить их на собеседование.

«Уже сейчас можно говорить о первых результатах деятельности отдела по подбору персонала. Во-первых, мы сформировали единую базу кандидатов – более 2 тыс. человек. Во-вторых, удалось увеличить в два раза «воронку» кандидатов на одну вакансию – сейчас у нас в среднем четыре кандидата на позицию, тогда как до запуска рекрутингового центра было один-два кандидата на вакансию, – отметила Наталья Жованик, заместитель начальника Северной дороги

**Не сможет робот отслеживать те детали, которые замечает живой человек. Вдобавок ему не удастся замотивировать потенциального сотрудника. И продать вакансию у него не получится**

центров – первые из них летом этого года открылись на полигонах Свердловской, Приволжской и Северной дорог. Они уже взяли на себя поиск кандидатов и их первичную оценку, по результатам которой по каждой вакансии составляется шорт-лист наиболее подходящих соискателей. Потом этот список передаётся в само подразделение для принятия решения.

Эффект от работы рекрутинговых центров в компании уже увидели. По словам заместителя начальника Свердловской дороги по кадрам и социальным вопросам Дмитрия Романенко, благодаря тому, что рекрутеры персонально ведут каждого кандидата, удаётся нейтрализовать риск его потери на промежуточных этапах. Кроме

по кадрам и социальным вопросам. – Заказчики отмечают, что полностью удовлетворены качеством подбора по закрытым позициям. Ежедневно количество заявок на подбор увеличивается в среднем на 16%, что говорит о заинтересованности подразделений и их готовности взаимодействовать с отделом по подбору персонала».

С момента старта проекта закрытие вакансий на пилотных полигонах ускорилося на 20%, на 30% увеличилась «воронка» кандидатов на одну вакансию. Проанализировав эти результаты, в ОАО «РЖД» приняли решение тиражировать пилотный проект на сеть и открыть рекрутинговые центры на всех дорогах.

Мария Абдримова





## Каждому по способностям

Качество работы персонала зависит от грамотного определения ключевых показателей эффективности



**Л**юбая компания заинтересована в повышении эффективности бизнеса и работы персонала. Достичь этих целей возможно благодаря внедрению системы KPI (Key Performance Indicators) – на русский язык этот термин часто переводят как «ключевые показатели эффективности» (КПЭ). Это бизнес-индикаторы, отражающие полноту достижения тех или иных целей, поставленных перед компанией, её подразделениями и конкретными сотрудниками.

Сегодня термин KPI прочно вошёл в лексикон руководителей отечественных предприятий. Для управленцев ключевые показатели эффективности стали своеобразным измерителем того, как функционирует компания, её отдельные подразделения и персонал.

В 2014 году правительство утвердило систему ключевых показателей эффективности для государственных компаний. Она включает основные показатели (они одинаковы для всех и обязательны для применения), а также рекомендации для менеджмента по утверждению отраслевых показателей. В этом же году в ряде компаний были приняты соответствующие положения о ключевых показателях эффективности их деятельности.

В ОАО «РЖД» целевые значения КПЭ устанавливаются ежегодно в соответствии с финансовым планом компании. КПЭ на 2020 год были утверждены на заседании совета директоров ОАО «РЖД» 19 декабря 2019 года. Всего выделено пять ключевых показателей: EBITDA (объём прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации) холдинга «РЖД»; рентабельность по EBITDA; снижение операционных расходов (затрат); ROIC (коэффициент рентабельности инвестированного капитала) холдин-

га «РЖД» по нерегулируемым видам деятельности; уровень безопасности движения по холдингу «РЖД»; приведённая работа по инфраструктуре ОАО «РЖД».

Для сравнения: в числе ключевых показателей эффективности ПАО «Роснефть» – доходность на средний задействованный капитал (ROACE); коэффициент долговой нагрузки (чистый долг/EBITDA); показатель травматизма по компании; интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности.

Но KPI нужны не только руководству компании. По ним удобнее работать и самим сотрудникам: КПЭ позволяют легко рассчитать профессиональ-

около 500 уникальных КПЭ для всех сотрудников компании», – пояснила Ани Петроян.

**Персональная эффективность**  
Достижение компанией целевых значений КПЭ во многом зависит от результатов труда коллектива. Повлиять на эффективность работы сотрудников могут их непосредственные руководители. Это подтверждает исследование по определению результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, которое несколько лет назад опубликовал журнал Harvard Business Review. Оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же

**КПЭ сотрудников должны основываться на программе стратегического развития организации. Как правило, такая программа содержит направления, приоритетные задачи и планируемые результаты**

ные шаги, которые нужны для достижения производственных целей.

По мнению директора по организационному развитию и управлению персоналом телекоммуникационной компании Ucom Ани Петроян, КПЭ сотрудников в первую очередь должны основываться на программе стратегического развития организации. Как правило, такая программа содержит направления, приоритетные задачи и планируемые результаты деятельности бизнеса.

«В нашей компании смысловыми «столпами» являются рост бизнеса, привлечение клиентов и развитие сотрудничества с ними, инновации, совершенство функционального качества, развитие человеческих ресурсов. На их основе разработано

(5–7%) работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Таким образом, руководство должно ставить перед сотрудниками персональные КПЭ.

«Эффективность работы сотрудника строится на его мотивации. Поэтому основная задача руководителя – прояснить ключевую мотивацию и объединить её с задачами и целями, которые нужны организации. Как результат – компания получает довольного, ясно понимающего свои КПЭ сотрудника, трудолюбиво работающего на увеличение своей зарплаты, но глобально – на прибыль компании», – отметил генеральный директор российского сервиса онлайн-брони-



# Персонал



рования гостиниц «Едем-в-Гости.ру» Дмитрий Констанжа.

Систему КПЭ легче всего применять к профессионалам, эффективность работы которых легко измеряется с помощью конкретных количественных (числовых) критериев. Например, сотрудников центров продаж можно оценить по объёму продаж, их срокам и выручке.

Однако не все виды работ могут иметь такие чёткие цели и задачи. Например, секретари, операторы call-центра, системные администраторы службы поддержки, инспекторы по кадровому делопроизводству, HR-специалисты далеки от экономических и операционных процессов компании. Поэтому в их случае стоит оценивать качество исполнения функций – соответствие технологии, безошибочность, отсутствие жалоб клиентов и брака.

Например, в Центральной дирекции управления движением ОАО «РЖД» эффективность работы кадровых служб оценивается по тому, насколько укомплектованы персоналом предприятия дирекции, а также по показателю текучести кадров.

## Компетентностный подход

Способность работников достичь установленных КПЭ зависит от уровня их

компетенций. Личные и профессиональные качества конкретных сотрудников влияют на достижение общего результата.

В ОАО «РЖД» действует система Единых корпоративных требований к персоналу (ЕКТ). С помощью неё можно оценить уровень развития каждого конкретного работника и определить направления для его дальнейшего профессионального роста.

Система ЕКТ включает два блока компетенций – профессиональные и корпоративные.

Профессиональные компетенции – это знания и навыки, которыми должны обладать работники одной группы должностей или профессий для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей. Например, что должны знать машинисты, инструкторы об эксплуатации тягового подвижного состава, дежурные по станции. Флагманами в области проведения оценки профессиональных компетенций работников в компании выступили Дирекция тяги и Центральная дирекция управления движением.

Корпоративные компетенции – это набор требований по отношению к поведению работников, который отражает стратегические интересы компании, ценности бренда, нормы

корпоративной культуры. Корпоративные компетенции были разработаны в ходе проекта по формированию ценностей бренда ОАО «РЖД» в 2010 году. В их создании принимали участие ведущие эксперты Департамента управления персоналом, Корпоративного университета РЖД, Департамента корпоративных коммуникаций, а также представители производственных дирекций и внешние эксперты.

С 2020 года в ОАО «РЖД» действует обновлённая модель корпоративных компетенций, которая напрямую увязана с целями компании. Для каждой целевой группы (руководители стратегического, тактического и операционного уровней, работники-исполнители) определён перечень из восьми корпоративных компетенций.

Общие компетенции для руководителей всех уровней: «управление изменениями», «управление клиентоориентированностью», «ответственность за результат», «обеспечение командной работы», «развитие потенциала сотрудников», «эффективная коммуникация».

Руководители стратегического уровня (в частности, генеральный директор ОАО «РЖД» и его заместители, руководители филиалов и структур-

ных подразделений компании и их заместители) также должны обладать компетенциями «управление эффективностью» и «стратегическое мышление».

Управленцы тактического и операционного уровней (в частности, руководители служб филиалов компании и линейных предприятий) должны обладать компетенциями «управление исполнением» и «системное мышление».

В арсенале работников исполнительского уровня (специалисты, служащие и рабочие) должны быть следующие компетенции: «личная инновативность», «личная клиентоориентированность», «ответственность за результат», «самоорганизация», «командность», «раскрытие собственного потенциала», «аналитическое мышление», «эффективная коммуникация».

Для того чтобы оценить уровень профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников, в ОАО «РЖД» применяются различные инструменты. В частности, для оценки руководителей используется метод «ассесмент-центра» (оценка на основе моделирования и тестирования), для специалистов и рабочих – дистанционные тесты и опросники. Исходя из результатов оценочных процедур принимаются решения о назначении, обучении, зачислении в кадровый резерв компании.

## Не перегнуть палку

Чтобы ключевые показатели эффективности работали, они должны соединять в себе цели бизнеса и реальные возможности каждого сотрудника.

Формальный подход к определению КПЭ чреват срывами дедлайнов и появлением неврозов у работников. «Нередко КПЭ превращаются в отчётную систему: руководство, сопоставляя цифры, постоянно ругает сотрудников за проваленную работу. Те терпят и не знают, что делать, – отметила на недавней онлайн-конференции «HR 2020: антикризисные

решения» генеральный директор консалтинговой компании Korn Ferry Hay Group Russia Неда Сонгин. – Ключевые показатели эффективности требуют обязательной тонкой настройки – их нужно устанавливать, советуясь с сотрудниками и сохраняя возможность корректировки цифр».

Формальный подход к КПЭ может привести к тому, что оцениваться будет исключительно объём работы, но не её качество. Так, несколько лет назад экономисты Гарвардской школы бизнеса провели эксперимент в одной из крупнейших розничных сетей Швеции, желавшей поднять продажи. Менеджеры должны были

В сентябре 2016 года американский банк Wells Fargo оказался в центре скандала: выяснилось, что его сотрудники в течение четырёх лет открывали счета и выпускали кредитные карты для клиентов без их согласия. Создавая фейковые адреса электронной почты и отправляя с них фальшивые заявления на выдачу карт, работники банка открыли около 3,5 млн никем не востребованных банковских счетов. В афере участвовали 5300 человек. Пытаясь оправдаться, сотрудники объяснили в прессе – у них не было другого выхода, ведь иначе им не удалось бы достичь установленных руководством запредельных КПЭ. Итогом проваленной аферы стало то,

**Ключевые показатели эффективности требуют обязательной тонкой настройки – их нужно устанавливать, советуясь с сотрудниками и сохраняя возможность корректировки цифр**

стремиться к выполнению не привычного месячного объёма продаж, а ежедневного. В результате в компании был отмечен взлёт объёмов реализованной продукции – в среднем в день стало продаваться на 18% товаров больше. Однако, изучив финансовые показатели, исследователи обнаружили, что месячная выручка компании упала: в погоне за выполнением ежедневных показателей продавцы сосредоточились на относительно дешёвых товарах и почти перестали продавать дорогие, которые ощутимо влияли на средний чек. Таким образом, требуя от сотрудников ежедневного рвения, был провален месячный финансовый план.

Ещё один яркий негативный пример неграмотного утверждения КПЭ.

что банк Wells Fargo заплатил \$185 млн штрафа, а его гендиректор ушёл в отставку.

Как объяснила Неда Сонгин, формализованные ключевые показатели эффективности можно уравновесить субъективными выводами менеджмента относительно эффективности сотрудников.

«Сегодня всё большую популярность приобретает феномен дискреционного вознаграждения, когда часть премии остаётся открытой и зависит от решения руководства, совета директоров или специального комитета по вознаграждению. Такой подход не отменяет систему KPI, а добавляет ей необходимую гибкость, позволяющую более эффективно мотивировать работников», – отметила она.

Юлия Антич





## Конкурентная зарплата

Зональные надбавки в Дирекции тяги пересматриваются

**Е**жегодно в IV квартале филиалы ОАО «РЖД» проводят мониторинг заработных плат по итогам девяти месяцев работы и формулируют предложения по назначению зональных надбавок на следующий год. Зональные надбавки получают представители отдельных должностей и профессий в подразделениях, где есть трудности с укомплектованием штатов, текучестью персонала или присутствуют сильные предприятия-конкуренты с более высоким уровнем оплаты труда.

В Дирекции тяги в этом году решили отойти от традиционного подхода при определении размера надбавок для основного контингента своих сотрудников – работников локомотивных бригад. Впервые будут учитываться количество плеч обслуживания и размер надбавки в смежных структурных подразделениях дирекции. «Пульт управления» выяснил, как будут выплачиваться зональные надбавки в 2021 году.

### Равные позиции

Конкурентоспособная заработная плата – один из главных факторов, влияющих на уровень текучести персонала. Чем больше на региональном рынке труда конкурентов, предлагающих более высокооплачиваемые места на сопоставимых позициях, тем выше риск, что сотрудники захотят сменить место работы. Это универсальное правило, которое работает вне зависимости от отрасли и территориального расположения предприятий и компаний.

Как показывают международные исследования Randstad Employer Brand Research, соискатели из 32 стран, участвовавших в опросе, основным аргументом при выборе работодателя в последние годы неизменно называют зарплату и социальный пакет. Поэтому в компаниях по

всему миру контролируют соотношение заработной платы своих сотрудников к средней по рынку и отрасли и при необходимости принимают меры.

«Российские железные дороги» – не просто заметная фигура на рынке труда, но крупнейший работодатель в стране с узнаваемым брендом и одним из лучших по наполнению социальным пакетом, который гарантирован Коллективным договором.

Несмотря на объективные трудности, вызванные пандемией, РЖД по итогам первого полугодия 2020 года обеспечили рост заработной платы – как номинальной, так и реальной. Среднемесячная зарплата сотрудников компании за этот период вырос-

ная зарплата железнодорожников не может быть ниже регионального минимума.

Однако в регионах у компании есть достаточно сильные конкуренты – это, например, метрополитен, морские порты, предприятия строительной отрасли, металлургии, крупные распределительные центры ретейлеров. К примеру, в Вологодской области работникам РЖД делают конкурентные предложения такие компании, как «Северсталь», «ФосАгро», машиностроительные заводы, в Архангельской области – порт, алмазодобывающая компания «Севералмаз» (дочернее общество АК «АЛРОСА»), «Архэнерго» (Архангельский филиал компании «Россети Северо-Запад»).

## Зональные надбавки применяются в ОАО «РЖД» с 2015 года для точечного регулирования заработной платы, повышения её конкурентоспособности на региональных рынках труда

ла на 5% к уровню прошлого года и достигла 60 310 руб. Для сравнения: средняя зарплата в целом по РФ в первом полугодии составила 49 600 руб. с учётом роста на 5,8% к аналогичному периоду 2019 года.

С 1 октября заработную плату в ОАО «РЖД» проиндексировали ещё на 1%.

Напомним, минимальная заработная плата сотрудников, полностью выполнивших за месяц нормы рабочего времени и труда, не должна быть ниже 12 130 руб. (это минимальный размер оплаты труда, установленный в РФ на 2020 год). Если в регионе размер минимальной заработной платы установлен выше этого уровня и соглашение распространяется на ОАО «РЖД», то месяч-

«Во Владимирской и Ивановской областях у нас другая проблема – здесь идёт отток работоспособного населения в столицу, поскольку это донорские регионы для Москвы и Московской области», – уточняет заместитель начальника Северной дороги по кадрам и социальным вопросам Наталья Жованик.

Для точечного регулирования зарплат и доведения их до конкурентоспособного уровня на региональных рынках труда в ОАО «РЖД» применяются зональные надбавки. Они устанавливаются на один год работникам отдельных должностей и профессий. Средства на выплату надбавок ежегодно выделяются из резерва ОАО «РЖД».





Зональные надбавки устанавливаются после мониторинга заработных плат. Этот вопрос контролирует Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД», но каждый функциональный филиал также анализирует конкурентоспособность зарплат по региональным подразделениям. Такое исследование проводится ежегодно. Рассматривается соотношение зарплаты к уровню оплаты труда представителей сопоставимых профессий на промышленных предприятиях региона, среднему заработку в субъекте РФ и в стране. Также учитывается укомплектованность штата по основным производственным группам (в Дирекции тяги это, в частности, локомотивные бригады). Уровень текучести сопоставляется с критическим уровнем и показателями предыдущего года.

«Неудовлетворённость заработной платой является одной из причин

текучести персонала. Установление зональных надбавок – один из инструментов поддержания конкурентоспособного уровня оплаты труда и закрепления работников в проблемных по уровню текучести персонала регионах», – отметила начальник отдела организации и оплаты труда Дирекции тяги Ольга Курьянова.

Данный вид материального стимулирования в Дирекции тяги активно начали использовать с 2015 года. Начиная с этого времени ежегодно из резерва ОАО «РЖД» на установление зональных надбавок работникам дирекции направляется около 200 млн. руб. Таким образом, за 6 лет дополнительно было выделено 1,3 млрд руб.

В текущем году сумма выплат работникам структурных подразделений Дирекции тяги, проблемных с точки зрения укомплектования по причине отставания уровня

заработной платы по аналогичным профессиям на региональных рынках труда, ожидается на уровне 2,4 млрд руб.

Зональные надбавки в 2020 году получают 67 805 сотрудников дирекции, это чуть больше половины коллектива (53,3%). Из них большая часть – 88,6% – работники локомотивных бригад. На выплату зональной надбавки этой категории работников направлено 84% средств от общей суммы.

#### Новый механизм расчёта

До недавнего времени размер зональных надбавок для членов локомотивных бригад рассчитывался точно так же, как и для остальных работников компании, – исходя из размера зарплаты и наличия в регионе сильных конкурентов. При этом не учитывалась специфика их работы, а именно тот факт, что машинисты и помощ-

ники машинистов нередко совершают поездки на плечах обслуживания не только своей дирекции. Например, надбавка для машинистов подмосковного депо Орехово была больше, чем для машинистов депо Ярославль, которые ездят в Московскую область по этим же участкам. Чтобы сделать назначение надбавки более справедливым, в Дирекции тяги разработали новый механизм расчёта выплаты. Теперь при определении размера доплаты для работников локомотивных бригад будет учитываться доля поездок на общих плечах обслуживания, то есть где именно они работают, а не только где территориально находятся. Это позволит выравнять надбавку при работе на одних и тех же участках.

Сейчас в дирекции точно анализируют ситуацию по каждому работнику. «Вряд ли есть смысл увеличивать зональную надбавку, если удельный вес поездок на общих плечах небольшой. Однако если значительную часть времени занимает работа на смежной территории, где доплаты выше, будет рассматриваться вопрос о повышении ему зональной надбавки. Думаем, что так будет более объективно, а значит, эффект от применения этого инструмента будет выше», – считает Ольга Курьянова.

#### Претенденты на надбавки

Как отмечают в Дирекции тяги, стратегический смысл зональных надбавок в том, чтобы удерживать работников на своих рабочих местах в том подразделении и регионе, где они в данный момент трудятся. Поэтому на размер выплат влияет не только уровень оплаты труда у конкурентов, но и стоимость жизни в регионе. Например, в Москве и Московской области один из самых высоких прожиточных минимумов в стране, поэтому надбавки здесь будут высокими.

«Наша задача – максимально приблизить зарплату работающих в этих регионах сотрудников эксплуатационных локомотивных депо, в частно-

сти локомотивных бригад, к среднему уровню (по итогам девяти месяцев средняя зарплата в Москве составляет 91 тыс. руб). Поэтому здесь устанавливаются максимальные зональные надбавки, – уточняют в Дирекции тяги. – Жизнь на БАМе тоже обходится недёшево, но там есть другие доплаты для работников».

Самые высокие проценты в 2020 году были установлены для работников Октябрьской, Московской и Свердловской дирекций. Значительная часть от общей суммы, выделенной на выплату зональных надбавок из резерва ОАО «РЖД», была направлена на предприятия, расположенные в данных регионах. Причина тоже понятна – более высокий уровень оплаты труда в смежных отраслях в этих регионах.

Надо сказать, что у Дирекции тяги есть конкуренты и в периметре холдинга. «Когда мы проводим мониторинг по региональным рынкам, то ориентируемся на такие профессии, как водитель крупногабаритных машин. У нас, в Дирекции тяги, преобладает грузовое движение, но наши сотрудники обучены для работы в разных видах движения и видах тяги. Такие навыки вождения поездов могут применяться в метрополитене, пригородном и скоростном пассажирском сообщении. Соответственно, наши конкуренты в Москве – МЦК и МЦД. В Санкт-Петербурге – метро и скоростное пассажирское сообщение, те же «Сапсаны», – рассказывает Ольга Курьянова.

В данный момент региональные дирекции завершают мониторинг

**Если большую часть времени локомотивная бригада работает на смежной территории, где размер зональных надбавок выше, в Дирекции тяги будут рассматривать возможность увеличения суммы выплаты**

В фокусе особого внимания у дирекции три города-миллионника: Москва, Санкт-Петербург и Екатеринбург. Максимальные надбавки назначаются в столичных депо, при этом их размер определяется точно по профессии, в зависимости от вида движения и вида тяги, с учётом территориального расположения структурных подразделений региональных дирекций тяги. «В 2018 году, когда мы делали анализ и составляли предложение на 2019 год, именно по Санкт-Петербургу было максимальное вливание денег, чтобы выравнять зональные надбавки в депо по регионам», – напоминают в Дирекции тяги.

уровня заработных плат по субъектам РФ и формируют свои предложения по установлению надбавок. Затем эти предложения проанализируют на центральном уровне – непосредственно в Дирекции тяги, согласуют позиции с Департаментом по организации, оплате и мотивации труда. До конца года будет составлен перечень профессий и должностей для установления надбавок. Часть фонда зональных надбавок будет утверждена на уровне Дирекции тяги, а та часть, которая выделяется из резерва компании, – решением центральной комиссии ОАО «РЖД».

Мария Абдримова



**Тимур Мусин,**  
член Российской ассоциации  
этики бизнеса и КСО, главный  
комплаенс-контролёр  
АО «FORTEBANK»



Личный архив

## Бизнес по закону

Специалисты по комплаенсу помогут компании избежать правовых рисков



**В** последние годы государство усиливает контроль за коммерческими предприятиями. Руководство корпораций также уделяет большое внимание соблюдению законодательства и разработке направлений политики фирмы, направленных на развитие деловой культуры и этики. Минимизировать риски для компании, вызванные некорректным поведением сотрудников, ответственных лиц и управляющих, возможно благодаря внедрению комплаенс-контроля. Комплаенс (от англ. compliance – согласие, соответствие) – это строгое следование нормам, установленным законодательными и регулирующими органами.

До недавнего времени многие организации функционировали без системы комплаенс-контроля, часть схожего функционала исполняли штатные юристы, внутренние аудиторы или работники иных подразделений организации, и тогда этого было достаточно. Но время летит, меняются реалии, организации сталкиваются с новыми вызовами. Именно в ответ на некоторые из них во многих организациях стали появляться работники или подразделения, ответственные за вопросы комплаенс-контроля.

В настоящее время комплаенс – это не модное слово или имиджевый ход, а реальная необходимость для бизнеса. Согласно информации консалтинговой компании Ernst & Young, ежегодные расходы на комплаенс одних только банков в мире достигли \$270 млрд, и, по прогнозам, в ближайшие три года цифра будет только расти. Для сравнения: данная сумма сопоставима с ВВП таких стран, как Финляндия и Пакистан.

Комплаенс должен быть частью корпоративной культуры организации. Для грамотного функционирования системы комплаенс-контроля в орга-

низации должно быть создано соответствующее подразделение, а также назначен Chief Compliance Officer (руководитель службы внутреннего контроля), ответственный за организацию и координацию управления рисками. Он подчиняется напрямую совету директоров или наблюдательному совету компании.

Стоит отметить, что подразделение по комплаенс-контролю должно быть независимым от какой-либо деятельности структурных подразделений организации, а его работники не могут занимать должности по совместительству, так как они не должны оказываться в ситуации возможного конфликта интересов между своими

– организация обучения работников по вопросам комплаенс-контроля в рамках создания и совершенствования комплаенс-культуры в организации.

Функционал подразделения может несколько отличаться в зависимости от размера организации и специфики её деятельности.

Традиционно в странах СНГ подразделения по комплаенс-контролю также занимаются вопросами противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма; контролем сделок с аффилированными лицами. В последнее время, учитывая между-

**Минимизировать риски для компании, вызванные некорректным поведением сотрудников, ответственных лиц и управляющих, возможно благодаря внедрению комплаенс-контроля**

непосредственными и дополнительными обязанностями.

В числе задач подразделения по комплаенс-контролю:

- разработка порядка, способов и процедур выявления, измерения, мониторинга и контроля за комплаенс-рисками организации, координация её дочерних организаций по данным вопросам;
- проведение мониторинга, в том числе проверок соответствия деятельности организации и её работников требованиям местного законодательства и внутренних документов, а также выявление и контроль конфликтов интересов;
- консультирование руководства и работников по вопросам, имеющим отношение к управлению комплаенс-рисками;

народную обстановку, значительное внимание уделяется и вопросам соблюдения требований международных санкций.

Формальный подход к построению системы управления рисками и отсутствие внимания к данному вопросу могут негативно сказаться на репутации организации, а также повлечь многочисленные штрафы и даже отзыв лицензии, что, по сути, является началом конца для любой компании с лицензируемой деятельностью.

Существует 10 основных проблем, с которыми может столкнуться организация из-за отсутствия системы комплаенс-контроля.

1. Штрафы и санкции. Будь то финансовая, добывающая, транспортная, фармацевтическая или иная





123RF/LEGION-MEDIA

сфера, деятельность организации регулируется различными требованиями законодательства, за которыми очень внимательно следит один из регуляторов (нарушение закона или нормативного правового акта влечёт наказание в виде штрафов или иных санкций с его стороны). Отсутствие системы управления комплаенс-риском не способствует уменьшению штрафов и санкций, а оставляет организацию беззащитной в вопросах соблюдения законодательных требований. Анализ рынка показывает, что размер затрачиваемых средств на внедрение и поддержание системы комплаенс-контроля в разы ниже возможных штрафов.

2. Отсутствие процессов по ознакомлению работников с основными требованиями внутренних документов или законодательства. Создание комплаенс-культуры позволяет предотвратить либо минимизировать факты нарушений, допущенных работниками в процессе осуществления ими своей деятельности. Комплаенс-культура является частью корпоративной культуры и направлена на то, чтобы незнание требований не стало бомбой замедленного действия для организации.

3. Ландромат (финансовая схема по отмыванию денег). Многие финансовые организации являются субъектами финансового мониторинга и обязаны осуществлять требования законодательства в части противодействия отмыванию доходов и финансированию терроризма. Данные мероприятия позволяют не допустить вступления в деловые отношения с лицами, связанными с вышеуказанными противоправными действиями.

К слову, в 2017 году на Deutsche Bank были наложены штрафы на общую сумму \$200 млн за отсутствие должной осмотрительности в отношении своих клиентов. Уже в 2018 году Danske Bank был втянут в крупный скандал, связанный с отмыванием денег в его эстонском филиале.

4. Высокорисковые продукты. Мир быстро меняется, различные сферы жизнедеятельности находятся в постоянном изменении, меняются интересы клиентов и, следовательно, продукты и услуги организации. В рамках жёсткой конкуренции компании совершенствуют свои продукты и услуги, в том числе посредством инновационных решений. Вместе с тем без анализа данных решений на соответствие установленным требо-

ваниям и стандартам в части возможных комплаенс-рисков высока вероятность того, что организация может столкнуться с проблемами, вызванными недостаточной проработкой нового продукта или услуги. Это, в свою очередь, повлечёт санкции со стороны регулятора либо жалобы и судебные иски со стороны клиентов.

Инновационный продукт в силу своей новизны и удобства может принести значительную прибыль организации, которая превысит размеры потенциальных штрафов, но это чревато лишением организации лицензии и возможности в дальнейшем работать на рынке.

5. Инсайдерская торговля. Инсайдерская информация – это информация, доступ к которой является конфиденциальным для общедоступности. В мировой практике под инсайдерской торговлей подразумеваются сделки с акциями или другими ценными бумагами (например, облигациями или опционами на акции) частными лицами, имеющими доступ к конфиденциальной информации.

Фондовый рынок западных (и не только) стран сотрясают частые новости о баснословных штрафах за разглашение инсайдерской информации. В большинстве стран мира инсайдерская торговля является противозаконной, так как нарушает принципы сохранности информации, конкуренции и честного предпринимательства. За незаконное раскрытие, передачу и использование инсайдерской информации или проведение сделок, основанных на такой информации, инсайдеры могут быть привлечены к административной и даже уголовной ответственности. Так, например, в 2011 году владельца Galleon Group приговорили к 11-летнему тюремному заключению и штрафу на сумму \$59 млн за использование инсайдерской информации.

6. Отсутствие защиты данных клиентов. Организация должна обеспечить безопасность полученных от

клиента сведений. В свою очередь, отсутствие контроля за такой информацией и её неправомерное раскрытие практически наверняка повлечёт вопросы со стороны регулятора или иски со стороны клиентов.

Безусловно, компания может (и скорее всего, даже должна в целях повышения качества обслуживания) использовать данную информацию для определения профиля клиента и предоставления необходимых только ему продуктов и услуг. Но её защита от третьих лиц должна быть наиважнейшей задачей, иначе есть риск столкнуться с оттоком клиентов, а также с административной и даже уголовной ответственностью.

В 2014 году одна из американских больниц была оштрафована на \$4,8 млн за утерю записей о более 6 тыс. своих пациентов.

7. Нарушение экстерриториальных законов. Здесь показателен американский пример: закон США о налоговом соответствии иностранных счетов (FATCA) направлен на противодействие уклонению американских граждан и резидентов от уплаты налогов. Закон также имеет экстерриториальный характер и распространяется на многие страны мира. Так, организации, в которых американцы имеют счета, обязаны направлять соответствующую информацию в Налоговую службу США (Internal Revenue Service). В апреле 2019 года Налоговая служба США сообщила, что ужесточает свою политику за соблюдением организациями требований FATCA. Аналогичные требования исходят и от глобальной версии FATCA – Common Reporting Standards, в которой объектом обмена информацией становятся граждане других стран.

Организация, работающая с иностранными банками, может столкнуться с рядом проблем, если она не исполняет данные требования. В частности, это чревато расторжением деловых отношений с контрагентами, закрытием бизнеса в отдельных странах, наложением 30-процентных штрафов на все транзакции.

8. Вывод активов. В мировой практике довольно широкое распространение получило понятие *Affiliated Person*, или «аффилированное лицо». Данным термином обозначают физические и юридические лица, которые в силу определённых связей способны влиять на деятельность других лиц. Связи могут быть как родственными, так и деловыми (например, через владение совместным бизнесом или посредством трудового договора). К сделкам юридических лиц с аффилированными лицами применяются дополнительные требования и ограничения, призванные защитить организацию и её клиентов от возможных негативных последствий, вызванных, в частности, сговором

нипулирование результатами поиска и нарушение требований антимонопольного законодательства.

10. Санкционные списки. Политическая обстановка в мире диктует свои правила игры, которые должны учитываться и организациями. Слова и действия политиков зачастую весьма существенно влияют на финансовую сферу. Инициаторами международных санкций выступают различные международные организации и государства. Из основных можно упомянуть санкции Совета Безопасности ООН, обязательные для всех членов данной организации, а также санкции США и Европейского союза, которые в силу своей фактической экстерриториальности являются

## Политическая обстановка в мире диктует свои правила игры, которые должны учитываться и организациями. Слова и действия политиков зачастую весьма существенно влияют на финансовую сферу

аффилированных лиц. Отсутствие контроля за данным вопросом может повлечь вывод активов из организации.

9. Повышенная подверженность риску. Важной задачей комплаенс-контроля является выявление угроз и событий комплаенс-рисков, а также координация вопросов по их устранению. Таким образом, организация борется как с отдельными нарушениями, так и с системными недостатками в своей работе.

Оценка уровня подверженности организации комплаенс-рискам позволяет понять, насколько существенными являются имеющиеся недостатки и нарушения.

В 2017 году компании Google был предъявлен штраф на \$2,7 млрд за ма-

обязательными и для организаций, ведущих бизнес с партнёрами из США и Европейского союза. Бизнес должен иметь чёткую политику в отношении международных санкций, понимать их влияние на свою деятельность и уметь оценивать связанные с этим риски. Иначе с компанией перестанут работать её иностранные коллеги, для которых исполнение данных санкций является обязательным, или ещё хуже – она сама попадёт в санкционные списки за злостное нарушение санкционных программ.

Так, например, в 2012 году Standard Chartered заплатил штраф в размере \$667 млн за нарушения санкций в отношении ведения бизнеса с Ираном.





## УЧИТЬ ЖИЗНИ

Разработана Концепция подготовки кадров для транспортного комплекса до 2035 года

**Н**а итоговом заседании коллегии Министерства транспорта РФ в октябре была представлена «Концепция подготовки кадров» для транспортного комплекса до 2035 года. Документ призван модернизировать систему транспортного образования в соответствии с глобальными вызовами, стоящими перед отраслью.

На сегодняшний день в ведении Минтранса России и его федеральных агентств находятся 17 транспортных университетов (Российский университет транспорта (МИИТ); пять высших учебных заведений водного транспорта, восемь железнодорожных вузов и три авиационных), а также 93 их филиала, реализующих программы среднего профессионального образования, профессионального обучения и дополнительные программы подготовки. Общий контингент обучающихся в транспортных университетах превышает 270 тыс. человек.

«В числе особенностей транспортного образования – экстерриториальность подготовки кадров, отсутствие у выпускников ориентированности на региональный рынок труда, глубокая интеграция в систему международных стандартов, прямая связь с работодателями», – подчеркнул на недавнем форуме «Транспортное образование и наука – 2020» директор Административного департамента Минтранса России Константин Пашков.

По словам Константина Пашкова, цифровая трансформация отрасли ставит перед транспортным образованием две основные задачи: обеспечение транспортной системы квалифицированным персоналом для её бесперебойной работы и развития, а также формирование среды притяжения и развития лидеров изменений.

«Эффективный ответ на эти задачи требует существенного пересмотра парадигмы развития образовательных организаций, вовлечённых в подго-

товку кадров для транспорта, реформирования образовательной и научно-исследовательской деятельности, работы по привлечению и удержанию талантов, внедрения новых моделей управления», – отметил он.

В Концепции подготовки кадров для транспортного комплекса до 2035 года описаны главные тренды, которые определяют развитие транспортного образования в мире. Среди них: внедрение гибких образовательных программ, основанных на форсайтах развития транспортной отрасли; проектирование образовательных программ под «профессии будущего»; развитие индивидуальных образовательных траекторий через вариативность образовательных программ и использование технологий «цифрово-

Константин Пашков. Их адаптация под отраслевую специфику предусмотрена различными мероприятиями концепции.

### Цифровизация образования

В перспективе до 2035 года предполагается системная перестройка всех бизнес-процессов транспортных образовательных учреждений на основе цифровых решений.

Будет внедрена модель «цифрового университета» («цифрового колледжа»), которая предполагает управление организацией с помощью больших данных и платформенных технологий. Цифровые решения должны изменить структуру учебного процесса и работу административно-хозяйственных структур. Также

## В Концепции подготовки кадров для транспортного комплекса до 2035 года описаны главные тренды, которые определяют развитие транспортного образования в мире

го следа»; массовое внедрение дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и модели «смешанного обучения»; расширяющееся использование виртуальных тренажёров, инструментов виртуальной и дополненной реальности.

Также обозначено, что акцент в обучении теперь должен делаться на проектной работе в междисциплинарных командах, а также на активном формировании у студентов универсальных компетенций (системного мышления, навыков коммуникации, командной работы и самообучения, а также компетенций цифровой экономики).

Важно учитывать эти глобальные образовательные тренды, уверен

они помогут оптимизировать научно-исследовательскую деятельность и вспомогательные процессы и дадут возможность принимать предиктивные управленческие решения.

Цифровизация транспортных образовательных организаций будет осуществляться по следующим направлениям:

- 1) формирование единой модели управления данными;
- 2) формирование единой цифровой среды, консолидирующей образовательный и исследовательский контент, цифровые сервисы, внутренние и внешние взаимодействия;
- 3) обеспечение возможности построения индивидуальной образовательной траектории обучающегося;





## СИСТЕМА ТРАНСПОРТНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ



- Отраслевая специфика
- Связь с работодателем
- Конвенционные и международные требования
- Прикладная наука и исследования
- Экстерриториальность

**Российский университет транспорта**  
Основан в 1896 году как Императорское московское инженерное училище

| ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ОБУЧАЮЩИХСЯ | ОБЩАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ПРОФЕССОРско-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА | НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ | ДИССЕРТАЦИОННЫЕ СОВЕТЫ |
|------------------------------|---|---------------|------------------------|
| ~ 35 000 чел.                | >1 060 чел.   | 24            | 9                      |

Многофункциональный технологический кластер «Образовое», созданный на базе Российского университета транспорта, станет первым в своем роде единым центром цифровых компетенций в области транспортных технологий.



|      | ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ОБУЧАЮЩИХСЯ, ЧЕЛ. | ОБУЧАЮЩИХСЯ ИНОСТРАНЦЕВ, ЧЕЛ. |
|------|------------------------------------|-------------------------------|
| 2018 | 270 249                            | 8 890                         |
| 2019 | 262 507                            | 8 877                         |
| 2020 | 254 773                            | 8 622                         |

границы и развитие транспортной инфраструктуры Арктической зоны), управления человеческими ресурсами на транспорте, региональных и городских транспортных систем, транспортного обеспечения мегаполисов.

**Инфраструктурная модернизация**  
Большое внимание авторы концепции уделили развитию инфраструктуры образовательных учреждений (их учебной, тренажёрной и лабораторной базы). Планируется их оснащение лабораториями с оборудованием для научных исследований и разработок, технопарками и мастерскими для реализации научно-технического творчества обучающихся, коворкингами и передвижными компьютерными классами, комфортными библиотеками, «точками кипения».

Тренажёрная база должна будет включать киберфизические симуляторы современных типов автомобильного, воздушного, водного и железнодорожного транспорта с использованием в том числе технологий виртуальной и дополненной реальности.

**Наука во главе угла**  
Предполагается активное вовлечение молодых учёных в научную работу вузов. Подготовка новых исследователей будет вестись по образовательным программам аспирантуры.

Транспортные университеты будут активно развивать сетевые форматы взаимодействия с ведущими образовательными и научными организациями, в том числе с целью получения доступа к необходимому исследовательскому оборудованию.

В документе отдельно прописано, что вузам необходимо перейти от выполнения отдельных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ к комплексному технологическому и экономическому аудиту текущего состояния транспортных организаций (их готовности к будущим вызовам рын-

ка). Образовательные учреждения предложат работодателям инфраструктуру для организации тематических исследовательских центров и апробации инновационных решений. На базе вузов будут действовать бизнес-инкубаторы и акселерационные программы.

**Профориентационная работа**  
Важная задача – привлечение талантливых абитуриентов в транспортные университеты, колледжи и техникумы. Концепция предполагает внедрение механизмов «раннего вовлечения» и «лифтов» для школьников (создание «точек кипения», центров карьеры, системы проектных конкурсов, олимпиад и инженерных соревнований, по итогам которых лучшие участники получают дополнительные баллы для поступления в отраслевые вузы).

Продолжится работа по созданию инженерных классов в муниципаль-

## Образовательные учреждения предложат работодателям инфраструктуру для организации тематических исследовательских центров и апробации инновационных решений

ных школах, а на базе транспортных вузов появятся детские технопарки транспортной направленности.

**Привлечение иностранных абитуриентов**  
Для увеличения числа студентов, приезжающих из-за рубежа, предлагается целый комплекс мероприятий. Так, будет увеличено количество образовательных программ на ан-

глийском и других языках, а в самих учреждениях будет внедрена многоязыковая навигация.

На международных образовательных интернет-площадках появятся онлайн-курсы транспортной направленности. Кроме того, вузы должны будут разработать программы обучения в «летних школах» для иностранцев.

Юлия Антич

### МНЕНИЕ



**СЕРГЕЙ ОВЧАРЕНКО**, ректор Омского государственного университета путей сообщения (ОмГУПС), д.т.н., доцент:  
– Транспортному инженерному образованию уже более 200 лет. Все эти годы выпускники транспортных вузов подтверждали высокое качество и фундаментальность подготовки. Никогда нельзя останавливаться в своём развитии, в том числе и транспортному образованию.

Концепция подготовки кадров для транспортного комплекса до 2035 года будет являться основополагающим документом, регламентирующим направления и механизмы кадрового и научного обеспечения Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года. Уровень конкурентоспособности современной инновационной транспортной системы страны всё в большей степени определяется качеством подготовки профессиональных кадров. Образовательные организации высшего образования должны не только соответствовать технологической трансформации транспортной отрасли, удовлетворяя текущие потребности отраслевых компаний, но стать ведущими научными и исследовательскими цен-

трами, генераторами новых идей. В проекте концепции заложены три краеугольных камня её реализации: создание конкурентоспособного образовательного продукта, стимулирование спроса на образовательный продукт, развитие исследовательской и инновационной деятельности. В документе декларируется теснейшая связь практически по всем направлениям реализации образовательных программ с основными заказчиками кадров. Уже сейчас железнодорожные вузы совместно с ОАО «РЖД» решают серьёзные задачи в рамках программы взаимодействия крупнейшей транспортной компании страны с университетскими комплексами железнодорожного транспорта до 2025 года. Ключевые

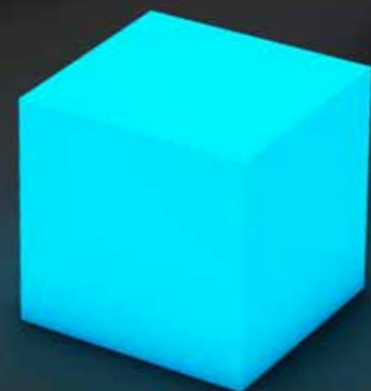
результаты программы внесут весомый вклад в реализацию Концепции подготовки кадров для транспортной отрасли. Проект концепции соответствует национальным целям развития страны, определённым указом президента (в частности, таким, как вхождение России в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования, необходимости цифровой трансформации). Этот проект должен стать документом, определяющим направления развития транспортных образовательных организаций до 2035 года. Реализация направлений, сформулированных в концепции, позволит транспортному образованию выйти на совершенно новый уровень, достичь которого нелегко, но весьма заманчиво и почётно.





## Индивидуальный подход

Какие тренды будут актуальны в сфере корпоративного обучения



Согласно результатам исследования «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» консалтинговой компании Deloitte, более 75% из 9 тыс. опрошенных руководителей считают управление знаниями главным приоритетом HR-политики своих предприятий.

По мнению респондентов, постоянное развитие сотрудников – это гарантия стабильности бизнеса в быстро меняющемся мире. Но глобальные изменения влияют и на саму систему корпоративного образования. Яркий пример тому – пандемия COVID-19, ставшая акселератором цифровизации сферы обучения. Сегодня компании активно ищут и пробуют новые подходы к обучению персонала, и это неудивительно, ведь грамотное следование образовательным трендам является реальным средством улучшения бизнеса, а не напрасной тратой времени и бюджета.

На сегодняшний день существует целый ряд исследований, посвящённых будущему развитию образования. Правдивость некоторых из них уже подтверждена на практике. Так, в марте 2014 года консалтинговая компания NRC провела «Форсайт корпоративного обучения – 2024», в котором приняли участие 100 экспертов, в числе которых были бизнес-тренеры, HR-специалисты и руководители крупных международных компаний. Они выделили семь ключевых трендов корпоративного образования будущего: акцент на развитии сильных сторон, талантов; увеличение роли смыслов и предназначения в обучении и повышении вовлечённости сотрудников; научный подход к обучению (обучение – не передача набора знаний, а изменение поведения); внимание к нейробиологии (работа с мозгом обучающегося; разрушение старых привычек и методов, а также освоение нового); баланс между «обучением как проектом» и «обучением как событи-

ем»; «подтягивающее» и непрерывное обучение; новые акценты в обучении и развитии лидеров.

В 2018 году участники Международной конференции ATD-2018 резюмировали: рынок T&D (Training and Development, или обучение и развитие персонала) находится в состоянии переживания как раз тех трендов, которые были обозначены экспертами в 2014 году. И эти образовательные траектории будут только усиливаться.

Между тем многие исследователи настаивают: корпоративное обучение находится не в вакууме, оно тесно связано с общемировыми событиями и тенденциями, предугадать которые крайне сложно и порой невозможно. Так, в 2020 году на глобальное общественное и экономическое развитие

либо дистанционно, либо никак, помогает выходить из привычных моделей обучения».

Дистанционное обучение – главный и самый актуальный тренд в образовании. «Собственно, это давний тренд. Но сейчас в онлайн ушли даже те, кто туда не собирался в ближайшее время или не хотел в принципе», – рассказала заместитель директора по обучению и развитию персонала IT-компании ICL Services Оксана Томилец. – Наша компания работает на международном рынке, и изучение сотрудниками английского языка – рабочая необходимость. До пандемии обучение проходило в очном формате. С уходом на «удалёнку» мы перенесли языковые курсы в онлайн (площадкой стала платформа MS Teams). График заня-

**На смену стандартным базовым курсам приходят персональные продукты, учитывающие потребности работодателя и запросы сотрудника**

оказала влияние пандемия новой коронавирусной инфекции. В этой связи значительные изменения произошли и в сфере образования.

«После запрета на face-to-face-взаимодействие встал выбор: либо мы учимся в дистанционном формате, либо в моменте не учимся никак, ставим наше взаимодействие на паузу. Это подтолкнуло компании вплотную заняться темой внедрения инноваций в систему обучения, – подчеркнула заместитель первого проректора НИУ ВШЭ Наталья Шумкова. – Самая большая ошибка, которую можно совершить, – это напрямую перевести контент для очных занятий в дистанционный формат. Здесь нужны принципиально другие технологии взаимодействия с аудиторией. Но понимание того, что учиться можно

тий не изменился – три раза в неделю по два часа. А вот география участников заметно расширилась».

По мнению Оксаны Томилец, в условиях всеобщей «перекормленности» онлайн-контентом требуется вкладывать больше усилий как в саму учебную онлайн-программу, так и в вовлечение работников в дистанционный процесс обучения.

«Более пристальное внимание сейчас уделяется всем техническим деталям – повысились требования к онлайн-платформам, наличию встроенных и интегрируемых инструментов. Пересматриваются критерии оценки эффективности работы тренера и группы – динамика онлайн-группы отличается от динамики офлайн-группы, и здесь нужны особые тренерские навыки, поскольку одной





## Сегодня уже недостаточно проводить тренинги или оплачивать специалистам курсы. Основной задачей становится создание собственной обучающей экосистемы

харизмы уже недостаточно», – отметила она.

Меняются и сами форматы корпоративного обучения. «Если на стыке 2019–2020 годов все компании смотрели в сторону Blended Learning (смешанное обучение, включающее очный, дистанционный и самостоятельный формат, а также внутреннее и внешнее обучение), то сейчас на первый план выходит Micro Learning (микрообучение), – рассказала директор по работе с людьми РГС Банка Екатерина Васильева. – Становятся популярными короткие обучающие

форматы, так как люди стремятся тратить минимум времени на изучение материала и максимально быстро достигать результата. В обучении становятся важными контент, смысл, применимость и скорость, а также происходит его индивидуализация. Фокус с массовой обязательной обученности меняется на достижение эффективности обучения здесь и сейчас».

В РГС Банке для «продающих» сотрудников в пилотном режиме запущено образовательное мобильное приложение с быстрыми обучающи-

ми форматами. Также создан обучающий проект Clever Club, который даёт возможность сотрудникам получать полезные и актуальные знания в формате Micro Learning от экспертов в определённых областях, делиться экспертизой и знаниями с коллегами внутри организации, обсуждать наиболее актуальные темы. «Помимо этого мы разработали специальный проект для наших сотрудников – блог о саморазвитии Step by Step, где каждый может найти тот или иной полезный инструмент для самостоятельного развития и обучения. Блог мы регулярно пополняем анонсами книг, курсов, фильмов, видео и подкастов по различным тематикам и направлениям», – подчеркнула Екатерина Васильева.

Ключевой навык будущего – уметь быстро учиться. Соответственно, компании продолжают развивать короткие форматы обучения, считает основатель образовательного сервиса courseburg.ru Александр Альхов: «В последнее время корпоративные клиенты заказывают у нас и наших партнёров локальные короткие курсы

по узким темам, чаще всего связанным с цифровой трансформацией компании и гибкими методами управления командами, а также по маркетинговым инструментам и инструментам увеличения продаж. Эра стабильных бизнес-процессов и обычных карьер прошла. Поэтому основной тренд – это гибкое персонализированное обучение под конкретную задачу».

Ещё один образовательный тренд – индивидуализация обучения.

«Можно предположить, что корпоративное обучение будет всё больше становиться персонализированным. На смену стандартным базовым курсам приходят персональные продукты, учитывающие потребности работодателя и запросы сотрудника. Люди будут тратить меньше времени на поиск информации, система будет сама вычислять, что необходимо изучить и как встроить это в рабочий процесс»,

– рассказал специалист по отбору и развитию персонала, основатель карьерных онлайн-сервисов TestOnJob.ru и MyResume.ru Борис Сысоев.

Что касается самих корпоративных университетов, то их роль будет только усиливаться. «Количество корпоративных университетов будет расти, а спрос на свободных тренеров-фрилансеров снижаться. Сегодня уже недостаточно проводить тренинги или оплачивать специалистам курсы. Основной задачей становится создание собственной обучающей экосистемы, в которой каждый будет осознавать себя элементом большого целого и полученные навыки будут адаптированы под цели компании. Обучение становится не разовым актом, а непрерывной частью рабочего процесса. Преподавателям со стороны справиться с такой задачей сложно, поэтому всё больше работодателей приходят к необходимости создания

собственных корпоративных институтов. Это стало основным трендом времени», – уверен Борис Сысоев.

При этом слушатели корпоративных университетов будут больше заинтересованы в программах, повышающих мобильность внутри компаний.

«Очень часто эта мобильность – не просто возможность карьерного перемещения. Новые навыки, например по Data Science или Java-разработке, могут помочь в реализации собственной функции сотрудника, – отметил во время недавней онлайн-конференции РБК «Корпоративное образование – 2020: тренды и инструменты развития компаний» проректор Корпоративного университета Сбербанка Игорь Баранов. – Очень важно дать слушателям возможность осваивать новые инструменты и немедленно проверять их на реальных кейсах».

Юлия Антич

### ПРЯМАЯ РЕЧЬ



**Мария Савина,** заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»: – Сегодняшние подходы к дистанционному обучению в ОАО «РЖД» формируются на основе комбинации нескольких глобальных трендов из мировых практик корпоративного обучения. Мы их не просто заимствуем, а адаптируем к особенностям нашей большой компании. Один из прижившихся трендов в электронном обучении – микрообучение.

Современные дистанционные курсы обычно не выходят за рамки одного часа. Как правило, у слушателя уходит 20–40 минут на прохождение одного курса. Это позволяет гибко встраивать обучение в рабочий график или личное время.

В компании активно используется мобильное обучение. Система дистанционного обучения (СДО) и сами курсы технически адаптированы под обучение с использованием смартфонов и планшетов. В последнее время мы привлекаем к созданию обучающих дистанционных курсов самих сотрудников ОАО «РЖД». Это ещё один важнейший современный тренд в корпоративном обучении – User Generated Content in Learning (UGC), или обучающий пользовательский контент. Первыми в эту

работу включились сотрудники Департамента управления персоналом. Они разработали и в октябре выложили в свободный доступ девять дистанционных курсов, которые помогут специалистам по управлению персоналом подтянуть свои навыки и профессиональные компетенции. В учебных материалах рассматриваются практические вопросы работы с персоналом: от планирования потребности подразделения в работах и нюансов оценки сотрудников по системе Единых корпоративных требований к персоналу до цифровизации кадрового делопроизводства и организации обучения руководителей и специалистов. Благодаря экспертным знаниям наших коллег, участвующих в создании курсов, акцент делается не на теорию, а на обучение работника кон-

кретным рабочим действиям. Благодаря моделированию ситуаций из рабочей практики слушатели осваивают те знания и навыки, которые необходимы им в ежедневной работе. Дистанционные курсы – это преимущественно асинхронное обучение (слушатели сами выбирают время для получения знаний). Однако очень важно включать и живое общение, дополняя дистант вебинарами. Тандем синхронного и асинхронного форматов позволяет существенно повышать эффективность обучения за счёт вовлечения слушателей во взаимодействие друг с другом и преподавателями. Данный формат эффективно реализуется в отдельных образовательных программах Корпоративного университета РЖД.



**СЕРГЕЙ ВАКУЛЕНКО,**  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ  
И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИУЦТ)  
РУТ (МИИТ), К.Т.Н., ПРОФЕССОР



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

**ЕКАТЕРИНА КОПЫЛОВА,**  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА ИУЦТ РУТ  
(МИИТ), К.Т.Н., ДОЦЕНТ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Со всеми удобствами

Грамотное зонирование вокзалов и остановочных пунктов повысит лояльность пассажиров и привлечёт новых клиентов

**Н**а сегодняшний день основная функция вокзальных комплексов и остановочных пунктов – обеспечение безопасной и комфортной посадки/высадки пассажиров. В современном динамичном мире люди стараются сэкономить время на поездку и пересадки, поэтому повысилась актуальность вопросов функционального зонирования и распределения пассажиропотоков на территории вокзальных комплексов, транспортно-пересадочных узлов (ТПУ) и остановочных пунктов.

Чем меньшее расстояние от начальной до конечной точки поездки предстоит преодолеть пассажиру, тем более он нетерпим к задержкам и промедлениям в пути следования. Поэтому снижение затрат времени особенно важно для ежедневных поездок в пригородном, пригородно-городском и внутригородском сообщении. Железнодорожный транспорт как самый надёжный, безопасный и экологичный, развивая свою клиентоориентированность, должен учитывать важность аспекта сокращения временных затрат пассажира на поездку. Ускорение возможно благодаря использованию современного подвижного состава и модернизации инфраструктуры.

Продолжительность нахождения пассажира на объектах железнодорожной инфраструктуры зависит не только от расписания движения поездов и его интегрированности в единую пассажирскую транспортную систему, но и от функциональности вокзальных комплексов, транспортно-пересадочных узлов и остановочных пунктов. При этом пребывание граждан на этих объектах можно условно разделить на транспортное (оформление проездных документов, посадка/высадка, перемещение по территории, ожидание поезда, прохождение процедуры досмотра)

и нетранспортное (посещение кафе, ресторанов, торговых точек, расположенных на территории железнодорожных объектов).

Чтобы пассажирам было комфортно находиться на территории вокзального комплекса, важно грамотно её зонировать. И начать нужно с определения того, где будут располагаться зоны предоставления транспортных и нетранспортных услуг. Их хаотичный разброс недопустим – это дезориентирует пассажиров. Но и полное их разделение не будет рациональным решением, поскольку большинство пассажиров будут перемещаться по кратчайшему пути к своему поезду, не заходя в зону нетранспортных услуг.

этой связи вблизи путей перемещения пассажиров (к/от зоны пассажирского перрона) следует оставить только те услуги, которые интересны большей части пассажиров. При их определении важно проанализировать величину, структуру, направление перемещения и другие характеристики пассажиропотока.

Минимальный перечень услуг установлен национальными стандартами ГОСТ Р 58171-2018 «Услуги на железнодорожном транспорте. Требования к обслуживанию пассажиров на вокзальных комплексах» и ГОСТ Р 58172-2018 «Услуги на железнодорожном транспорте. Требования к обслуживанию пассажиров на остановочных пунктах», введёнными в действие

### Продолжительность нахождения пассажира на объектах железнодорожной инфраструктуры зависит не только от расписания движения поездов, но и от функциональности вокзальных комплексов

Грамотное решение – разместить зону транспортных услуг на удалённой территории, а на пути к ней расположить точки оказания нетранспортных услуг.

Следующий шаг – определение объёма транспортных и нетранспортных услуг, которые будут востребованы у пассажиров. Важно учитывать, что сегодня основные сопутствующие поездке услуги (оформление проездных документов, информационно-справочные услуги) переходят в интернет-пространство. Приём и хранение ручной клади и личных вещей, офисные услуги, услуги размещения в основном востребованы ограниченными кругом пассажиров, путешествующих на дальние расстояния. В

приказом Росстандарта с 1 декабря 2018 года. Эти документы направлены на стандартизацию предоставляемых услуг в соответствии с Федеральным законом от 29.06.2015 № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» (рис. 1).

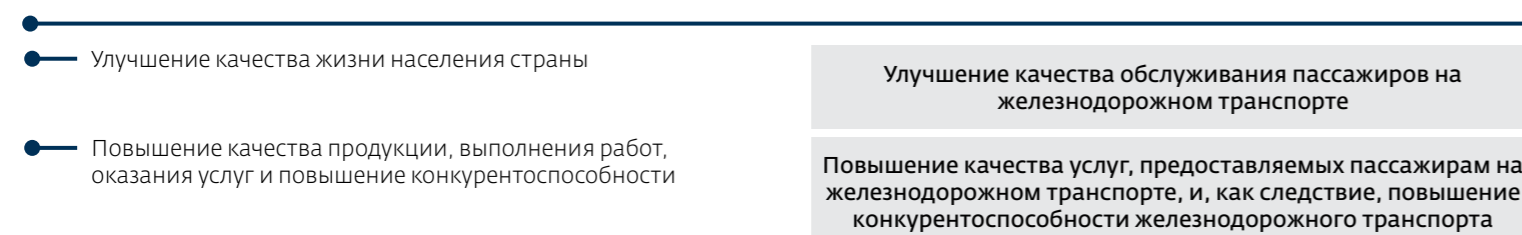
Стандарты устанавливают объективное единство понимания состава и качества услуг как их поставщиками, так и потребителями. ГОСТ Р 58171-2018 устанавливает обязательный набор услуг и определяет требования к их качеству в зависимости от класса вокзального комплекса, а ГОСТ Р 58172-2018 – в зависимости от категории остановочного пункта. То есть предлагаются унифицированные решения в соответствии с принятой системой классификации



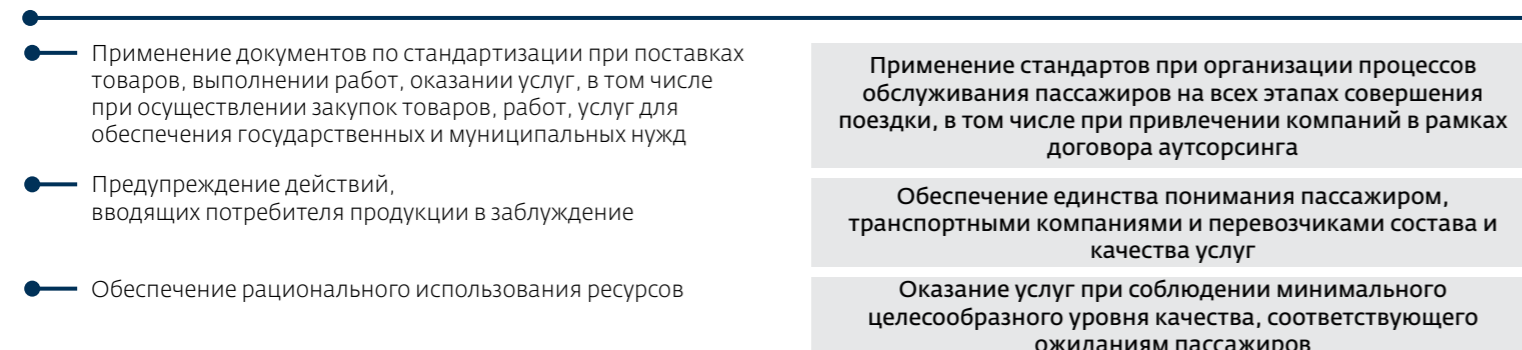


**Рис. 1 – Цели и задачи стандартизации услуг пассажирского комплекса железнодорожного транспорта в соответствии с Федеральным законом от 29.06.2015 № 162-ФЗ**

Стандартизация направлена на достижение следующих целей:



Цели стандартизации достигаются путём реализации следующих задач:



и категорирования на основе характеристик обслуживаемых пассажиро-потоков.

Согласно статье 4 Федерального закона 162-ФЗ в основе системы стандартизации лежит следующая совокупность принципов по разработке стандартов:

- добровольность применения документов по стандартизации;
- обеспечение комплексности и системности стандартизации, преемственности деятельности;
- обеспечение соответствия современному уровню развития науки, техники;
- открытость разработки документов по стандартизации;
- установление в документах по стандартизации требований, обеспечивающих возможность контроля за их выполнением;
- соответствие документов по стандартизации техническим регламентам;
- непротиворечивость национальных стандартов.

Перечисленные принципы позволяют разработать и применять документ по стандартизации, учитывающий мнение всех заинтересованных сторон и соответствующий актуальной нормативной базе.

Благодаря стандартизации (или типизации) вокзальные комплексы становятся понятными для пассажиров – они могут быстро и безопасно по ним перемещаться. Типизация выгодна и компаниям при организации процессов эксплуатации, текущего содержания и ремонта.

Типовые остановочные пункты, спроектированные с учётом интеграции в городскую среду, позволят создать бесшовное транспортное пространство для пассажира, повысив качество транспортного обслуживания.

Однако действующая нормативная база в области проектирования, содержания и эксплуатации пассажирской инфраструктуры остановочных пунктов не ориентирована на современные типовые решения. Например, Требования к пассажирским

платформам по обеспечению безопасности граждан (утверждены распоряжением ОАО «РЖД» от 24.12.2010 № 2705р) устанавливают только общие требования к проектированию и уже не отражают стратегические инициативы компании в части клиентоориентированности, имиджевой составляющей. Также они не учитывают новые инициативы в области организации пригородно-городских и внутригородских пассажирских перевозок железнодорожным транспортом.

Типовые требования к размещению, эксплуатации, обслуживанию и ремонту пассажирских устройств на железнодорожных линиях (утверждены распоряжением ОАО «РЖД» от 04.06.2013 № 1252р) распространяются только на крупные транспортные узлы с населением более 3 млн человек и также нуждаются в серьёзной актуализации с учётом современных реалий.

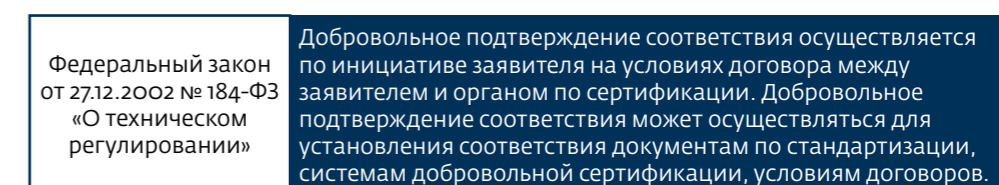
Таким образом, в настоящее время важно разработать корпоративный

документ, содержащий требования к пассажирским остановочным пунктам в части детализации их категорирования, использования определённых конструктивных материалов, а также обеспечения их безопасности и доступности, интеграции в городскую среду. Кроме того, необходимо разработать типовые конструктивные решения в зависимости от категории остановочного пункта и местных условий.

Для реализации этих инициатив следует учитывать принципы типизации (стандартизации) пассажирской инфраструктуры:

1. Категорирование (выделение нескольких категорий остановочных пунктов с соответствующими пассажирскими устройствами и сервисами).
2. Узнаваемость (создание простого и понятного для пассажира ряда визуальных ассоциаций, позволяющих понимать, какие сервисы доступны на данном остановочном пункте).
3. Разумное зонирование (разделение зон оказания транспортных и не-транспортных услуг).
4. Современный облик (внешний вид и оформление остановочных пунктов должны вызывать ассоциации с высоким уровнем качества обслуживания).
5. Модульность конструкций (конструктивные решения должны позволять производить быстрый монтаж, демонтаж конструкций, простоту текущего содержания и ремонтных работ).
6. Использование современных материалов (антивандальных, износостойких, экологичных).
7. Безопасность (обеспечение транспортной безопасности и безопасности движения).
8. Интеграция в городскую среду и территориальная доступность для всех категорий пассажиров, включая маломобильных граждан, а также обеспечение удобной взаимосвязи с транспортной инфраструктурой города, включая

**Рис. 2 – Значение системы добровольной сертификации услуг пассажирского комплекса холдинга «РЖД»**



**Благодаря стандартизации (или типизации) вокзальные комплексы становятся понятными для пассажиров – они могут быстро и безопасно по ним перемещаться**

сооружение переходов по системе «сухие ноги».

Все разрабатываемые документы должны быть интегрированы с действующей нормативной базой национального уровня в части обеспечения качества услуг, предоставляемых пассажирам.

Основной задачей при внедрении национальных стандартов в производственную деятельность холдинга является формирование актуальной нормативной базы и разработка комплекса организационно-технических мероприятий по её реализации.

Необходимо рассмотреть возможность разработки системы добровольной сертификации услуг пассажирского комплекса (рис. 2), включающей корпоративные стандарты качества и комплексную методику контроля и мониторинга качества услуг, предоставляемых пассажирам. Также важно создать единую автоматизированную систему учёта и анализа показателей качества работы пассажирского комплекса и индекса удовлетворённости пассажиров в рамках реализации проекта «Цифровая железная дорога».





WIKIPEDIA.ORG.RU

## Линия Паукера



Он сдал в эксплуатацию 900 км железнодорожных путей, связывавших порты с городами

WIKIPEDIA.ORG.RU

# Ж

изнь и карьера Германа Егоровича Паукера, занимавшего пост министра путей сообщения с ноября 1888 по апрель

1889 года, достойны внимания потомков. Он родился в 1822 году и, по его собственным словам, «принадлежал к тем людям, которые, будучи около тридцати лет от роду, впервые почувствовали всю силу железных дорог». В докладной записке 1852 года он писал, что «вся будущность путей сообщения связана с новым транспор-

том». Кроме того, он одним из первых инженеров отметил, что железные дороги не только изменят способ и скорость перемещения, но окажут огромное воздействие на социальные отношения между пассажирами и станут главной опорой государства.

Паукер неустанно совершенствовал свои навыки в проектировании железных дорог. Когда он стал министром, личный фонд созданных им карт и схем насчитывал более 3 тыс. единиц хранения. Среди тех, что были реализованы, – проекты однопутных дорог для крепостных сооружений Киева и Бобруйска, военная и грузовая дороги в Кронштадте.

В 1858 году Паукер отправился в командировку в Крым, где составил первую программу железнодорожного строительства на южном берегу. В частности, он построил узкоколейную дорогу к Керчи и представил проект строительства портовых сооружений и понтонного моста через Керченский пролив. Уже тогда проявилась готовность Паукера работать в самых сложных природных условиях. В этих трудах ему оказали помощь воспитанники Института горных инженеров, обучавшиеся под руководством главноуправляющего путей сообщения Константина Владимировича Чевкина. По словам Па-

укера, «только железные дороги дали возможность провести транспорт там, где прежде это было невозможно».

Год спустя Паукер представил первый (и во многом революционный) проект подвоза боеприпасов и подкреплений для крепостей. Суть его состояла в строительстве «изолированных», то есть использовавшихся специально для этого однопутных узкоколейных дорог. Такие пути были проложены, к примеру, в Кронштадте. Паукер писал: «Даже если мы не в состоянии обеспечить сооружение полномасштабных железных дорог... то мы можем соорудить профильные пути, соответствующие определён-

ной цели». Эти дороги были относительно дешёвы и, кроме того, сразу же выкупались казной.

В 1860-е годы Паукер производит ряд важных опытов с рельсовой сталью. Один из проектов, который он курировал – «О перенасыщении стали углеродом», – был опубликован за авторством выдающегося учёного Виктора Кирпичёва и нашёл отклик в Европе. Паукера приглашают в Германию для консультации в город Эссен, где располагались самые большие в то время сталелитейные заводы в мире, принадлежавшие знаменитому промышленнику Альфреду Круппу. Паукеру помогло свободное знание немецкого (который был для него родным), и всего за несколько встреч он сумел наладить с «пушечным королём» хорошие деловые отношения. Из этой командировки Паукер привёз очередной новаторский проект: лафет для тяжё-

подводили к самому берегу реки – пути, прозванные «линией Паукера», остановились лишь в 100 м от берега Дуная. Сам Паукер не без грустной иронии называл такое проведение путей «швами по живому», намекая на крайне тяжёлый труд железнодорожников и военных.

Самым оригинальным проектом Паукера со сверхбыстрой укладкой были «облегчённые поезда». Их идея состояла в том, что по только что проложенному железнодорожному полотну может проехать лишь частично нагруженный поезд. Паукер предполагал перевозить в нём только инженеров-железнодорожников, рельсы и шпалы, а солдаты должны были двигаться параллельно путям. Таким образом, поезд не только проверял на прочность только что уложенное полотно, но и дальше вёз новое. Один такой состав был пущен в годы войны в качестве эксперимен-

**Главной реформой Паукера стало первое в истории России социальное страхование всех работников железнодорожного транспорта – от инженеров ведомства до кочегаров**

ных орудий на рельсах. Кроме того, он впервые предложил перевозить артиллерию прямо по железной дороге, но в те годы ещё не существовало таких тяжёлых орудий, которые мог бы тянуть паровоз.

В годы, предшествовавшие Русско-турецкой войне, Паукер принял самое активное участие в инженерном обеспечении действующей армии на будущем театре военных действий. Среди утверждённых в то время проектов (реализованных уже в ходе войны) – сверхбыстрая укладка железнодорожного полотна перед понтонными мостами. Никогда прежде в мире рельсы и поезда не

тажно-ремонтного, он исправил в общей сложности более 400 км пути. Таким образом, как военный инженер Паукер одним из первых понял важность скорости в современной войне и сделал всё, чтобы повысить мобильность армии.

С 1857 по 1882 год Паукер был членом строительной конторы Императорского двора и не оставлял своим вниманием гражданские сооружения. Среди последних выделяются сложностью железный купол над церковью Царскосельского дворца (был разрушен во время революции в 1917 году) и деревянные стропила с подвесным потолком при пролёте более 13 сажен





для большого манежа лейб-гвардии Конного полка – точная уменьшенная копия выдающегося сооружения, спроектированного великим архитектором и главноуправляющим путей сообщения Августином Бетанкуром.

Однако главным детищем Паукера были портовые железные дороги. Всего за его подписью были сданы в эксплуатацию более 900 км железнодорожных путей, связывавших порты (в том числе военные – Кронштадт) с крупными городами. Кроме того, он первым предложил установить механические подъёмно-разгрузочные платформы и краны, передав их сразу после строительства в казну. Но в те годы проект был сочтён слишком дорогостоящим.

Ещё один план Паукера поистине опередил своё время. Он предлагал протянуть железнодорожные пути из портов к городским центрам и таким образом связать напрямую заводы, фабрики и склады с местами назначения грузов. Впоследствии к ним могла быть пристроена и пассажирская магистраль. В изменённом виде этот проект был отчасти реализован, когда Паукер стал министром путей сообщения: портовые дороги соединялись с городскими за счёт рокадных путей, позволявших охватить больше пространства.

В ознаменование заслуг в 1882 году Паукера назначили членом военного совета. На этой должности он много сделал для обустройства казарм и улучшения быта солдат. Действуя в тесном сотрудничестве с бывшим военным министром, последним генерал-фельдмаршалом России Дмитрием Алексеевичем Милютиним, Паукер усердно работал над тем, чтобы у каждого военного округа имелась своя железная дорога, соединённая с главной магистралью, связывавшей воедино все железнодорожные пути перевозки войск. В 1880-е годы Паукер совершает множество инспекционных поездок, в том числе в качестве военного секретаря при МПС. Всего он проинспектировал около 11 тыс. км путей.

Сергей Витте вспоминал: «Паукер был инспектором строгим и взыскательным, но и справедливым, про него говорили «не пролей капельки». И правда: он был очень бережлив даже в расходе масел. Герман Егорович был из тех редких инспекторов, кто не только ругает, но и хвалит, причём последнее делает явно с большим удовольствием, чем первое. Он мог буквально на коленях обследовать целые ветки, особенно те, на которых бывали аварии».

К числу линий, которые Паукер не только инспектировал, но и предложил проект по улучшению, относится Закаспийская железная дорога, строившаяся в исключительно сложных условиях. После рекомендаций Паукера были улучшены мостовые сооружения и участки резкого перепада высоты путей. Следует отметить, что на протяжении 1880-х годов российские пути сообщения были самыми безопасными в мире относительно насыщенности движения и количества чрезвычайных происшествий – и в этом была заслуга Паукера. Константин Посьет упоминал при своём прошении об отставке в 1888 году, что желал бы видеть Паукера преемником на посту министра путей сообщения, и его напутствие сбылось.

Деятельность Паукера не ограничивалась железными дорогами. В 1880-е годы он был уже заслуженным профессором и почётным членом инженерной академии. Он также участвовал в постройке Николаевского моста через Неву, наведении уникальных лесов для ремонта шпица (верхней части шпиля. – Ред.) Петропавловского собора, реконструировал гранитный монолит Александровской колонны, участвовал в постройке вращающейся башни для Пулковской обсерватории.

Назначению Паукера предшествовала борьба между «финансовым» и «государственным» блоками в правительстве. «Финансисты» (к которым долгое время принадлежал Витте) считали, что развитие путей сообщения должно соотноситься прежде всего с экономической целесообразностью и возможностью получения прибыли. Они ратовали главным образом за сооружение дорог для перевозки грузов. «Государственники» настаивали на общественной и стратегической важности железных дорог, выступая и за приоритет пассажирского сообщения.

Витте вспоминал, что «Паукера назначали... словно в память о Посьете. У всех было представление, что человек военный будет возвышаться над кабинетными спорами и коридорными интригами. Путьцев он устраивал, не являясь экспертом в экономике – так как был генералом, а финансистов – так как не собиравшись вмешиваться в их дела». В действительности оценка Витте несколько односторонняя: не являясь экспертом в экономике, Паукер предложил создать железнодорожный отдел в Министерстве финансов, который и был образован в марте 1889 года. Такие отделы Герман Егорович планировал организовать во всех министерствах, чтобы снизить

## Паукер впервые предложил перевозить артиллерию прямо по железной дороге, но в те годы ещё не существовало таких тяжёлых орудий, которые мог бы тянуть паровоз

нагрузку на ведомство путей сообщения. В их компетенцию входили, соответственно, все «отраслевые» вопросы: финансы на железных дорогах, военное переподчинение путей сообщения, перевозка торговых грузов и т.д. Сами министерства обладали при этом правом совещательного голоса, и их предложения отправлялись на согласование и утверждение уже в МПС.

Однако главной реформой Паукера стало первое в истории России социальное страхование всех работников железнодорожного транспорта – от инженеров ведомства до кочегаров. Он предложил страхование от несчастных случаев, производственных травм, болезней и предусмотрел пенсионные выплаты – первые в МПС. Также им была разработана гибкая система льгот, в том числе предполагавшая бесплатный проезд на транспорте по достижении определённой выслуги лет. В пояснительной записке он говорил: «Для ведомства путей сообщения... нет и не может никакой разницы между первым и последним его служащим... кроме классного чина. Служащие на железных дорогах люди равны своей ответственностью за доверенную им жизнь пассажиров и сохранность грузов. Таким образом, полагаю самоочевидным, что они должны обладать равными правами и быть уверенными в том, что в случае обстоятельств чрезвычайных государство возьмёт на себя заботу об их семьях...» Паукер работал днём и ночью, и детальный проект был готов в рекордно короткие сроки – к февралю 1889 года.

Однако сначала он решил утвердить положение о железнодорожных отделах как более срочное.

В конце марта Герман Егорович был с очередной инспекцией в Кронштадте. При обследовании военно-морских батарей, обслуживавшихся с помощью его узкоколеек, он обратил внимание, что военные матросы были одеты в летнюю форму: выяснилось, что их командир отправил зимнюю одежду в чистку, а потом просто потерял ордера на получение. Жёстко его разбранив и желая устыдить, министр путей сообщения отдал свою шубу первому попавшемуся моряку и, не отпуская провинившегося офицера, провёл весь осмотр только в одном мундире. Уже вечером Германа Егоровича настигла простуда, перешедшая в воспаление лёгких, с которым пожилой человек не справился. 10 апреля он умер. Его проект социального страхования железнодорожников лёг под сукно на долгие 15 лет.

В 1915 году Витте попросили отредактировать очерк о Паукере для знаменитой «Военной энциклопедии» Сытина. Он с радостью согласился и вписал такое заключение о выдающемся министре: «Безукоризненная честность Паукера и всегдашняя готовность помогать были хорошо известны всем. Его научные труды в печати появлялись мало, но после его смерти был отпечатан читавшийся им курс строительной механики, считающийся и до настоящего времени классическим трудом в этой области».

Владимир Максаков



# Библиотека Корпоративного университета РЖД



**Хасай Алиев**  
«Метод «Ключ»  
в борьбе со стрессом»  
Издательство  
«Феникс»,  
2017 год

От издателя  
Хасай Алиев – врач-психиатр, директор Центра защиты от стресса – представляет авторский метод управляемой психофизиологической саморегуляции «Ключ». Метод позволяет сохранять ясность ума и уверенность в себе в ответственных ситуациях, включать дополнительные резервы для решения сложных проблем, быстро восстанавливать силы после умственных и физических нагрузок, сокращать количество сна за счёт повышения его качества, контролировать страх, преодолевать психологические барьеры, находить контакт с проблемными собеседниками, яснее осознавать цели и быстрее их добиваться, раскрывать творческие способности.



**Сьюзен Фаулер**  
«Ваш источник  
мотивации»  
Издательство  
«Альпина Паблишер»,  
2020 год

От издателя  
Мотивация лежит в основе всего, что мы делаем. Однако не всегда привычные для нас способы мотивации – денежное вознаграждение, необходимость платить по счетам, статус, престиж – работают эффективно, а иногда и вовсе дают обратный эффект. Как результат – опустошение, недовольство работой и жизнью. Сьюзен Фаулер, автор бестселлера «Почему они не работают», признанный мировой эксперт в области повышения мотивации сотрудников, считает, что мотивация – это энергия и главное – её качество, а не количество. Опираясь на последние научные исследования, она доказывает, что правильная мотивация – это навык, который можно освоить.



**Надежда Никулина**,  
преподаватель Центра  
перспективных  
методов управления  
Корпоративного  
университета РЖД

От эксперта  
Достаточно много написано книг по управлению стрессом. Однако найти действительно качественный и быстрый способ восстановиться и справиться со стрессом не так просто. Автор предлагает метод «Ключ», разработанный им при подготовке космонавтов к работе в условиях неопределённости. Он позволяет в короткое время вернуться в ресурсное состояние, снять напряжение и восстановить баланс сил и энергии. В книге даётся практически пошаговая инструкция, которая поможет каждому читателю найти оптимальное состояние, чтобы быстро восстановиться, решить текущие задачи, достичь поставленных целей с лёгкостью и радостью. Уникальность метода в том, что он быстро и эффективно помогает сразу после изучения и выполнения описанных автором упражнений. Также метод позволит не только оздоровить организм, но и раскрывать творческие способности.



**Павел Перлов**,  
заведующий кафедрой  
«Экономика и  
финансы» Самарского  
государственного  
университета путей  
сообщения

От эксперта  
Мотивация – основной механизм, побуждающий человека делать или не делать что-либо. Эта тема активно исследуется, развивая инструментарий воздействия на собственную мотивацию и мотивацию окружающих. Сьюзен Фаулер смогла преподнести читателю важный и сложный материал так, чтобы он смог сразу на практике применить принципы и инструменты науки о мотивации. В книге она доступно и при этом опираясь на научную базу объясняет механизм возникновения истинной мотивации через обретение трёх основных её составляющих – выбора, сопричастности и компетентности. Прекрасно проиллюстрированная примерами книга поможет читателю правильно сформировать внутреннюю мотивацию, осознать свой мотивационный статус, качественно изменить его и оценить результат. Must read для того, кто серьёзно занимается саморазвитием.

# Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,



16+

[www.gudok.ru/newspaper/](http://www.gudok.ru/newspaper/)

# Всегда под рукой

реклама



**Гудок** <sup>ИД</sup>

---

Издательский дом

---