

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 03 (53) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

[WWW.PULT.GUDOK.RU](http://WWW.PULT.GUDOK.RU)



Более **100 000**  
сотрудников ОАО «РЖД» переведены  
на удалённую работу из-за пандемии



## Цифровизация на марше

В БУДУЩЕМ 35% РАБОТНИКОВ ОАО «РЖД»  
СМОГУТ ТРУДИТЬСЯ ДИСТАНЦИОННО

СТР. 6

# IX ЕЖЕГОДНЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ КОНКУРС ДОСКА ПОЧЁТА

## МЫ ИЩЕМ ГЕРОЕВ

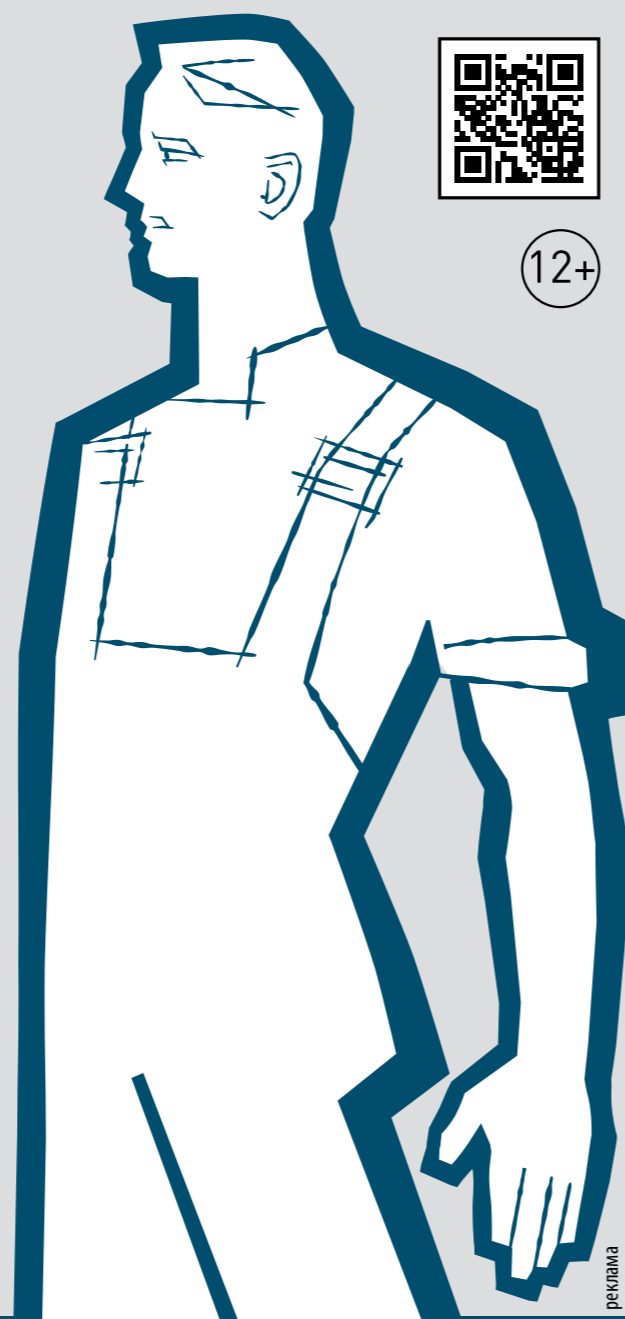
# 2020



12+

**И ВЫ МОЖЕТЕ  
В ЭТОМ  
ПОМОЧЬ**

**МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ  
ВСЕ ЗНАЛИ, КАКИЕ  
ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЕ  
ЛЮДИ ТРУДЯТСЯ  
И ЖИВУТ РЯДОМ С НАМИ,  
НА КАКИЕ ПОСТУПКИ  
ОНИ СПОСОБНЫ**



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

**8 (495) 983-08-18**

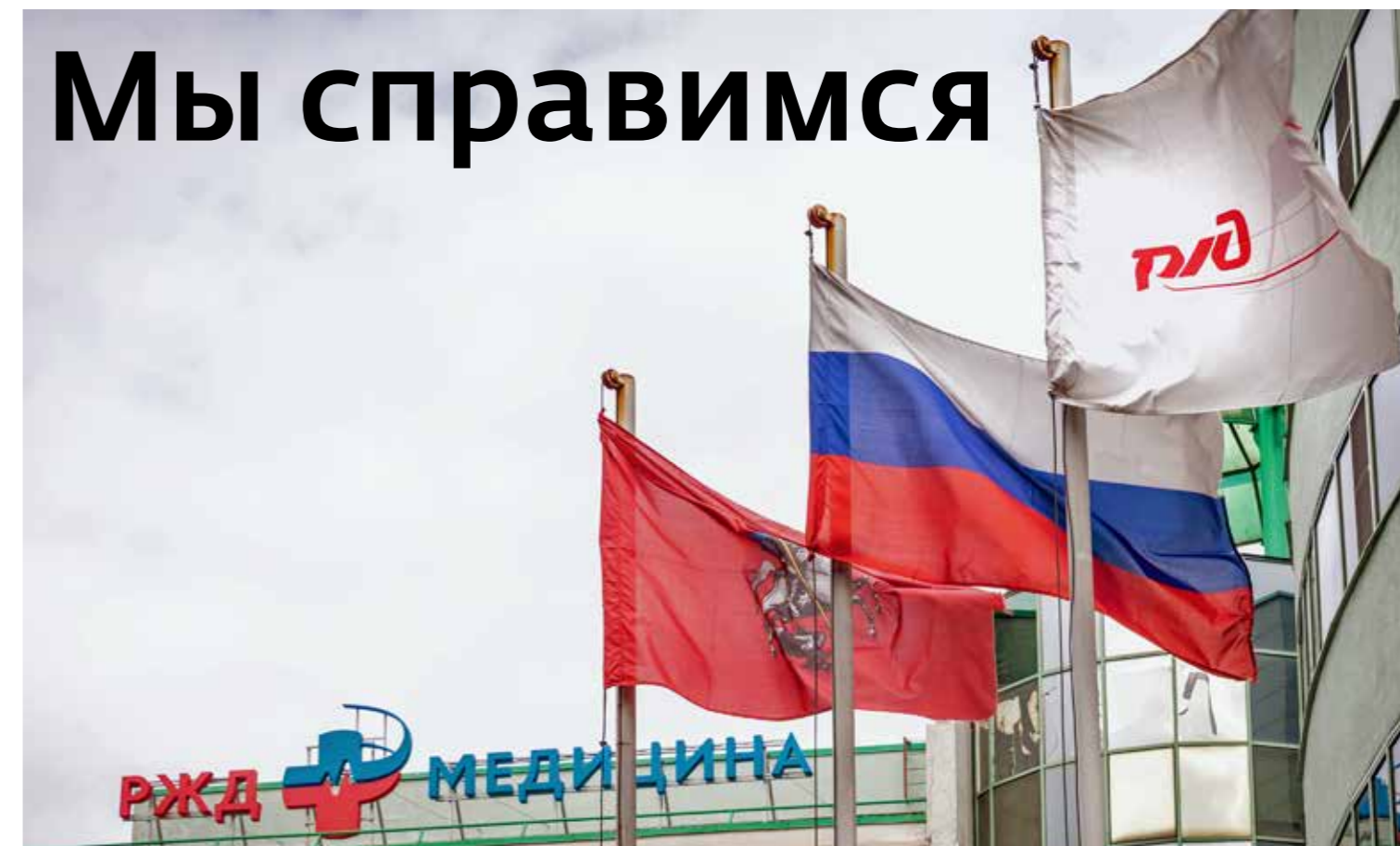
Все подробности о конкурсе на сайте: [HTTP://DOSKAPOCHETA.GUDDOK.RU](http://DOSKAPOCHETA.GUDDOK.RU)

## От редакции



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Мы справимся



**Ш**о запросу «COVID-19» поисковая система Google выдаёт более 2,7 млрд ссылок. Коронавирус стал не только главным медийным событием последних месяцев, но и испытанием на прочность для экономики, систем здравоохранения разных стран и каждого из нас. На совещании в Ново-Огарёво 23 апреля глава государства отметил: «Самая чувствительная проблема для компаний – и у нас, и в других странах – это сокращение спроса». По словам Владимира Путина, объём розничной торговли в РФ в апреле снизился на 35%, сокращение энергопотребления «за первые 12 дней апреля снизилось на 5% по сравнению

с тем же периодом прошлого года, то есть предприятия стали меньше загружать свои мощности», а компании поставили на паузу программы развития и обновления.

В этой стрессовой экономической ситуации от банковского сектора, производственных и транспортных компаний требуются концентрация сил и неординарные решения. Надо отметить, что ОАО «РЖД» достойно держит удар: продолжает доставлять грузы и пассажиров; заботится об удобстве грузоотправителей, запуская новые сервисы и применяя гибкую ценовую политику. На сегодня более 100 тыс. сотрудников ОАО «РЖД» работают удалённо. Мобилизационная цифровизация приносит плоды: производительность труда некоторых подразделений компании даже выросла.

Особое значение руководство компании придаёт охране труда и здоровья людей, причём не только своих сотрудников. «РЖД-Медицина» как часть национальной системы здравоохранения активно участвует в борьбе с пандемией. В Москве пациентов с подозрением на коронавирус принимают три ведомственные больницы, перепрофилировано три отраслевых учреждения здравоохранения в Калуге, Брянске и Краснодаре. В случае необходимости помощь будет оказана и другим регионам, сообщил ранее «Гудку» генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Железнодорожники присоединились к акции взаимопомощи #МыВместе, цель которой – помочь врачам, медсёстрам, ветеранам. Так было всегда, и в этом залог победы. **ПУЛЬТ**

# Содержание номера»

**ПУЛЬТ**  
УПРАВЛЕНИЯ  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ  
ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ | 03(53)|2020

12+



## ТЕМА НОМЕРА» ПАНДЕМИЯ

### Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

### Тема номера»

#### Пандемия

##### 6–9 Цифровизация на марше

В будущем 35% сотрудников ОАО «РЖД» смогут работать удалённо

##### 10–13 Соблюдаем дистанцию

Цифровизация показала свои сильные и слабые стороны

##### 14–17 Далёкие близкие

Как во время удалённой работы не стать лишним

##### 18–21 Окна эффективности

Как в условиях дистанционной работы избежать профессионального выгорания

##### 22–23 Не сидеть, сидя дома

Врачи рекомендуют меньше есть и больше двигаться

##### 24–27 Домашний спортзал

Как оставаться в форме, не выходя из квартиры

##### 28–31 Вынужденный онлайн

Российские университеты перешли на дистанционное обучение

##### 32–35 Рецепты выживания

Как железнодорожные перевозчики Европы противостоят коронавирусу

### Управление»

##### 36–41 Выстроить процессы

Какие результаты можно получить при правильном подходе к управлению

##### 42–47 Активы компании

Восприимчивость организации к инновациям зависит от специфики управления

### Цифровизация»

##### 48–51 Трудовые отношения в онлайн

Электронный документооборот в России набирает силу

### Охрана труда»

##### 52–57 Новый подход

Как изменилась система охраны труда в условиях пандемии

### Инфраструктура»

##### 58–59 На паузу не поставили

Московские центральные диаметры продолжают расти в длину

### История»

##### 60–63 Товарищ маузер

Институт военкомов на железной дороге помог советизации отрасли

### Библиотека Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы

### РЕДАКЦИЯ

#### Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Е.С. Мельникова

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

С.Ф. Шатковский

#### Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

#### Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мациевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

#### Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

#### Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антик, Виктория Гаджиева,

Анастасия Дорожкина, Владимир Максаков,

Виталий Маслюк, Ксения Потаева, Дарья Чикиркина

#### Фото на обложке:

DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

Информация о стратегическом партнёре –

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

размещается на правах рекламы

#### Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

e-mail: gudok@css-rzd.ru

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 28.04.2020 г.

Подписано фактически: 28.04.2020 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



СЛУЖБА КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ОАО «РЖД»

## Перезапущен Лысогорский тоннель

Завершён капитальный ремонт Лысогорского тоннеля в Туапсинском районе Краснодарского края. 21 апреля по этому участку впервые после трёхмесячного перерыва проследовал пригородный пассажирский поезд. Ремонт трёхкилометрового тоннеля, одного из наиболее протяжённых на Юге России, был начат 14 января. Лысогорский тоннель, построенный в 1978 году, нуждался в ремонтных работах. На первом этапе строители демонтировали рельсовые плети и более 6 тыс. железобетонных шпал. Затем была выполнена укладка пути по технологии LVT (Low Vibration Track – путь пониженной вибрации), позволяющей снизить вибрацию и динамическое воздействие на своды. Снижение вибрации достигается за счёт применения безбалластной конструкции верхнего строения пути. Ранее она уже успешно применялась на железной дороге при реконструкции шестого и седьмого сочинских тоннелей (перегон Сочи – Мацеста), Гойтхского (участок Белореченская – Туапсе) и Хадыженского (перегон Кабардинская – Хадыженская) тоннелей.

Уложенные таким образом рельсы обеспечат плавность хода, позволят увеличить скорость движения поездов и, следовательно, сократить время их нахождения в пути. «Проведённые работы позволили улучшить безопасность движения поездов, повысить комфорт для пассажиров за счёт усиления плавности хода поезда и увеличить скорость движения», – отметил начальник Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры Владимир Оганесян. Немаловажно и то, что данная технология практически не требует текущего содержания. За шесть лет эксплуатации подобных объектов не было зафиксировано никаких отклонений от заданных параметров. Ежедневно на объекте трудились от 80 до 120 работников строительного-монтажного треста «Стройиндустрия» – филиала АО «РЖДстрой», в работах также принимали участие специалисты Северо-Кавказской дирекции инфраструктуры. Открытие Лысогорского тоннеля позволит железнодорожникам при нормализации эпидемиологической ситуации обеспечить пассажирские перевозки к Чёрному морю.

## Бесплатный сервис

ОАО «РЖД» внедрило бесплатный сервис оперативного уведомления грузоотправителей о доставке жизненно важных грузов, получивший название «Ваш груз прибыл!».

Сервис разработан для бесперебойного обеспечения россиян социально значимыми грузами, среди которых медицинские товары, антисептические и антибактериальные средства, средства диагностики, медицинское оборудование, продовольственные товары. Перевозки таких грузов находятся на особом контроле компании.

Бесплатный сервис позволяет оперативно сообщать получателю о факте прибытия груза, отгруженного по железной дороге. В свою очередь, владелец груза, используя данный бесплатный сервис, будет уверен в доставке груза получателю.

Для активации сервиса владельцу социально значимых грузов необходимо обратиться в штаб оперативной поддержки грузоотправителей по телефону горячей линии 8 (800) 755-00-00, сообщив номер накладной на перевозку и адрес электронной почты, на который и будет выслано уведомление о прибытии груза.

В ОАО «РЖД» создан штаб для оперативной поддержки грузоотправителей и обеспечения координации всех звеньев транспортных цепочек в условиях пандемии. Кроме того, круглосуточно работает электронная торговая площадка «Грузовые перевозки», где есть возможность дистанционно заказать и оплатить доставку.



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## НЕ ПРОСТО СЛОВА

**С**е что касается пассажирских перевозок, да, сегодня компания вынуждена отменять пассажирские поезда в дальнем следовании. Региональные власти сокращают пригородные перевозки. Но наши активы никуда не денутся. Ограничения когда-нибудь будут сняты, и мы должны быть готовы к восстановлению спроса. Конечно, ситуация для сотрудников крайне непривычная, более 100 тыс. наших коллег перешли на дистанционный режим. Мы оперативно выделили ресурсы на обеспечение удалённой работы, и, несмотря на то что это новый формат и времени на раскачку у коллектива не было, компания успешно с этим переходом справилась. Главное – работа продолжается, алгоритмы решений не нарушены. Коллеги из финансово-экономического блока просчитали все возможные сценарии на этот год, разработали план оптимизационных мероприятий. С уверенностью скажу, что ни в одном из этих сценариев, даже самых тяжёлых, фатальных исходов не просматривается. Я твёрдо придерживаюсь позиции, что у нас огромный потенциал, и главное, что сегодня нужно делать, – это эффективно работать и максимально сохранять персонал на местах. Сокращений быть не должно ни при каких условиях. Важно, чтобы весь коллектив – от руководителей до линейных подразделений – понимал, что от качественной работы каждого зависит будущее компании. Мы должны максимально оперативно мобилизоваться и трансформироваться в соответствии с меняющейся обстановкой.

**Олег Белозёров**, генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» в интервью «Гудку» от 27 апреля 2020 года

## РЖД поддерживают предприятия малого и среднего бизнеса

ОАО «РЖД» и АО «Корпорация МСП» 16 апреля заключили договор, предусматривающий меры по увеличению объёмов закупок у малого и среднего бизнеса. Корпорация МСП осуществляет деятельность в качестве института развития в сфере малого и среднего предпринимательства. По итогам прошлого года общий объём закупок у субъектов МСП составил 229,1 млрд руб., в том числе объём закупок, участниками которых могут быть исключительно субъекты МСП, – 68,9 млрд руб. По предварительным данным, в I квартале 2020 года эти показатели составили соответственно 145,2 и 41,9 млрд руб. В рамках договора о сотрудничестве с ОАО «РЖД» АО «Корпорация МСП» осуществит

поиск потенциальных поставщиков, в том числе инновационной и высокотехнологичной продукции. Она проведёт анализ закупок ОАО «РЖД» для выявления новых и подходящих для участия МСП сфер деятельности. Также АО «Корпорация МСП» окажет информационную и методическую поддержку всем субъектам МСП при участии в закупках ОАО «РЖД». Заметим, что ОАО «РЖД» принимает активное участие в реализации мероприятий, направленных на создание конкурентных условий для представителей МСП, и является одним из лидеров среди крупнейших заказчиков страны по объёму закупок в сегменте малого и среднего предпринимательства.

## Модные вагоны



ОЛЕГ АСЯН/АО «РЖД»

В I квартале этого года 187 новых вагонов дальнего следования с системами обеззараживания воздуха поступило на сеть РЖД. Новые вагоны заменят выбывающий по срокам подвижной состав АО «ФПК». Из числа поступивших 150 – это одноэтажные двухвагонные сцепы (купейные и плацкартные), 37 – двухэтажные купейные вагоны (включая вагоны с местами для пассажиров с ограниченными физическими возможностями и вагоны-рестораны).

Двухвагонные сцепы, представляющие собой новый тип подвижного состава, постепенно обновят все 15 составов поезда № 99/100 Владивосток – Москва, а двухэтажные вагоны – составы поездов, курсирующих на направлении Санкт-Петербург – Москва.

В новых вагонах предусмотрены сервисные зоны общего пользования, дополнительные источники электропитания и встроенные USB-разъёмы.

## Тема номера Пандемия»



# Цифровизация на марше

В будущем 35% сотрудников ОАО «РЖД» смогут работать удалённо

**Д**ля сдерживания распространения коронавирусной инфекции ОАО «РЖД», как и другие компании, перевело часть персонала на работу из дома.

По словам заместителя генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова, в таком режиме уже трудятся более 100 тыс. сотрудников в центральном аппарате и на сети дорог, или каждый второй специалист и руководитель, чей функционал связан с работой на компьютере. В перспективе, по оценке компании, на удалённую работу может быть переведено до 35% от общей численности персонала – это порядка 250 тыс. работников. «Пульт управления» выяснил, как организована дистанционная работа в РЖД и каковы перспективы удалённого труда после стабилизации эпидемиологической обстановки.

Работников подключили к сети  
Разработка технологии перехода на удалённую работу в каждом подразделении ОАО «РЖД» стала одним из первых поручений Штаба по противодействию завозу и распространению новой коронавирусной инфекции (позже переименованного в Штаб по противодействию завозу и распространению новой коронавирусной инфекции для обеспечения бесперебойного перевозочного процесса). В качестве руководства к действию были взяты рекомендации по применению гибкого рабочего времени и удалённой работы, утверждённые в ОАО «РЖД» ещё в октябре 2018 года.

Переводу на «удалёнку» предшествовала большая подготовительная работа. В компании составили перечни пользователей, чьи обязанности предполагают возможность трудиться дистанционно. Также в приоритетном порядке требовалось подключить сотрудников из групп риска – тех, кто старше 65 лет или имеет в анамнезе хронические заболевания.

«На первом этапе руководители каждого подразделения индивидуально рассматривали кандидатуру каждого сотрудника. Решение о переводе принималось на основании того, какие задачи выполняет сотрудник и какие у него имеются возможности для удалённого режима. Дополнительно сотрудник указывал, на каком ПО ему удобнее работать – на личном или корпоративном, причём это мог быть как ноутбук, так и стационарный компьютер, которые при необходимости предоставлялись Ярославским информационно-вычислительным центром. Большинство сотрудников выбрали личную компьютерную технику», – рассказала заместитель начальника Северной железной дороги по кадрам и социальным вопросам Наталья Жованик.

ника Приволжской железной дороги по кадрам и социальным вопросам Владимир Андреев.

Обязательное условие удалённой работы сотрудников – оснащённость антивирусной защитой, отметили в Главном вычислительном центре (ГВЦ) ОАО «РЖД». Каждому работнику, который переводится на удалённую работу, высылаются ссылка для загрузки и код активации антивирусной программы от «Лаборатории Касперского» сроком на три месяца. Также на ноутбуки сотрудников, работающих удалённо, устанавливались сертифицированные средства криптографической защиты VipNet, предназначенные для защиты информации. Впрочем, по мнению экспертов, наличие антивируса не исключает соблюдения обязательных

**Северная железная дорога разрабатывала и реализовывала режим дистанционной работы и ранее, но массовый переход стал для нас своеобразным вызовом**

С 25 марта в РЖД началось поэтапное подключение удалённых рабочих мест. Для этого региональные информационно-вычислительные центры подготовили максимально подробные инструкции, чтобы человек, даже далёкий от информационных технологий, смог самостоятельно по шагам выполнить необходимые действия и начать работу дома.

«Были, конечно, некоторые технические трудности, связанные с подключением сотрудников к сети и серверному оборудованию, но в современных условиях это оказалось преодолимо. В сложившихся условиях удалённый доступ удобен: это единственная возможность работать и находиться вне зоны риска заражения», – заметил заместитель началь-

мер информационной безопасности, к примеру, не стоит открывать сообщения с подозрительных адресов, особенно если в них есть вложения.

С каждым сотрудником, переведённым на удалённую работу, заключалось дополнительное соглашение к трудовому договору с основными правилами дистанционного труда: так, в документе фиксировался график работы с обязательной отработкой 40 часов в неделю. При этом с переходом на удалённый режим не меняются порядок оплаты труда, предоставление льгот, начисление трудового стажа, подчёркивают в кадровом блоке РЖД.

**Работа в новых реалиях**

Как ранее сообщил Дмитрий Шаханов, фактически все филиалы и

# Тема номера Пандемия



DEPOSITPHOTOS/LEGIION-MEDIA

полигоны железных дорог перевели на удалённые рабочие места более половины всех специалистов и руководителей, функционал которых связан с работой на компьютере. «Это позволяет нам сдерживать масштабы распространения инфекции в подразделениях компании. Критерий в 50% был определён для того, чтобы, если кто-то заболел и на карантин будут отправлены все, кто с ним контактировал, мы могли оперативно вывести на рабочие места здоровых сотрудников», – отметил он в интервью газете «Гудок».

Так, на Северо-Кавказской железной дороге на удалённый режим уже перешли более 5 тыс. работников, при этом в службе корпоративных

коммуникаций магистрали отмечают, что имеющиеся ресурсы позволяют подключить в случае необходимости до 15 тыс. удалённых рабочих мест в регионе дороги за счёт масштабирования инфраструктуры программно-технических комплексов вычислительного центра. Однако пока такое число подключений не потребовалось.

На Северной дороге по состоянию на 20 апреля текущего года удалённо трудятся уже более 6 тыс. сотрудников магистрали – работники практически всех подразделений, служб и центров, за исключением специалистов, нахождение которых на рабочем месте является критически важным для обеспечения функционирования подразделения. Также по

понятным причинам не перешли на дистанционный режим работники, непосредственно обеспечивающие перевозочный процесс и исправное состояние пути.

«Процесс перевода на дистанционную работу продолжается. Мы постоянно анализируем как ситуацию с эпидемией коронавируса, так и внимательно изучаем производственные процессы, которые выполняют различные подразделения железной дороги, – отметила Наталья Жованик. – Несмотря на то что Северная железная дорога разрабатывала и реализовывала режим дистанционной работы для ряда сотрудников и ранее, массовый переход в марте-апреле стал для нас своеобразным вызовом. За прошедшие недели можно сделать определённые выводы. Во-первых, всё ПО работает в штатном режиме. Во-вторых, качество выполняемых процессов как минимум не снизилось. В-третьих, сотрудники получили возможность более эффективно управлять своим временем, например не теряя его на дорогу».

У сотрудников, которые уже трудятся из дома, рабочий день, как и раньше, длится с 08.00 до 17.00 с перерывом на обед. В течение дня – пятиминутки, мини-совещания, конференции онлайн. Для взаимодействия с коллегами и начальством используются разнообразные средства коммуникации: электронная почта, мессенджеры (Viber, WhatsApp), корпоративные чаты и телефон, проходит общение по видеосвязи, а с помощью онлайн-платформ проводятся совещания и видеоконференции. «Практически сразу приступили к работе из дома с помощью электронной почты, Viber, WhatsApp, корпоративных чатов и телефона: мы обеспечили своих сотрудников СИМ-картами, подключёнными к корпоративному тарифу», – уточнил Владимир Андреев.

Заместитель начальника центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Красноярской железной дороги Юлия Соболева

отметила, что за время самоизоляции освоила Zoom, конференции в Skype, видео WhatsApp для делового общения. «В этих программах у нас проводятся оперативные летучки и совещания. При этом сохраняется эффективность всех коммуникационных процессов», – отмечает она.

Важность общения во время дистанционной работы отмечает также начальник нормативного отдела Департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля ОАО «РЖД» Антон Зачиняев: «Мы, например, активно используем чаты. Кроме того, начальник департамента проводил конференцию в Zoom с сотрудниками и со службами охраны труда на железных дорогах. Это также работает на сближение».

Как правило, работники общаются с помощью программ, которые им удобны. Исключение – обмен информацией, содержащей персональные данные, для этого используются специализированные программы. К слову, в ОАО «РЖД» начали установку на смартфоны работников корпоративного мессенджера eXpress, который позволяет общаться и проводить видеоконференции как внутри компании, так и со сторонними организациями без риска утечки данных. В новом мессенджере есть такие же сервисы, как и в других подобных программах: переписка, отправка файлов любых форматов, аудио- и видеозвонки, видеоконференции, однако, в отличие от того же WhatsApp, где все данные хранятся на серверах этой компании, переписка в eXpress остаётся на серверах, которые расположены в Главном вычислительном центре.

При этом специалисты по управлению персоналом рекомендуют соблюдать определённые правила при общении онлайн: поскольку такая коммуникация очень страдает от искажений, важно обсудить правила взаимодействия и договориться, каким каналом связи в каких случаях лучше пользоваться, как быстро должен быть дан ответ, а также опре-

делиться, допустимы ли голосовые сообщения, разделяется ли рабочая и нерабочая переписка. Необходимо прийти к общему для всех решению по ряду других вопросов. А ещё важно продумать способы разрешения конфликтов, ведь в дистанционном режиме легко может возникнуть недопонимание.

Отсутствие живого общения является одним из главных минусов удалённой работы. Как отмечают сотрудники, которые уже трудятся дистанционно, если раньше появлялся вопрос, можно было сразу же подойти к коллегам и всё уточнить, а сейчас необходимо созваниваться или даже предварительно договариваться об онлайн-встрече.

Как считает Антон Зачиняев, переход на дистанционную работу

с общим доступом на ftp-сервере. В конце рабочего дня проставляется статус выполнения (зелёный цвет) или невыполнения (красный цвет) задания.

«Удалённый сотрудник всегда получает вовремя оценку своего труда, а это способствует профессиональному росту и помогает овладению новыми компетенциями, – рассказывает Владимир Андреев. – В то же время рабочий процесс – это не просто получение задач на день и их выполнение. Сотрудники постоянно взаимодействуют, при удалённом формате работы это даже важнее, чем в офисе. Незаметно «исчезнуть» из всего этого взаимодействия невозможно».

В ОАО «РЖД», как и в ряде других крупных компаний, с переходом на удалённый режим работы произво-

## Отсутствие живого общения является одним из главных минусов удалённой работы

в эффективной системе управления будет успешен при соблюдении двух условий: доверия (когда работнику делегируется больше полномочий) и ответственности (когда сотрудник больше отвечает за результат работы). Поэтому в режиме дистанционной работы особую значимость приобретают прозрачность отношений, доверие со стороны работодателя, исполнительность и ответственность подчинённого.

Работу сотрудника курирует его руководитель: составляется план работы, устанавливается строго определённое рабочее время. К примеру, на Приволжской дороге каждым работником вечером разрабатывается план на следующий день, где ставятся задачи, которые он должен решить, с конкретными сроками исполнения. Этот план формируется сотрудником совместно с его непосредственным руководителем и вносится в папку

длительность труда выросла. Поэтому в компании не исключают, что после стабилизации эпидемиологической обстановки будет целесообразно по решению руководителей подразделений сохранить для части сотрудников возможность работать удалённо при условии соблюдения технологии производственных процессов.

К примеру, в Дирекции тяги, где сейчас в дистанционном режиме работают 6 тыс. сотрудников дирекции, полагают, что, когда пандемия закончится, те, кому комфортно выполнять свои обязанности удалённо и кто качественно справляется с обязанностями, смогут продолжать работать в таком режиме. На Северной дороге также планируют изучить накопленный опыт: возможно, количество сотрудников, которые будут работать удалённо, вырастет.

Мария Абдримова  
Виктория Гаджиева

# Тема номера Пандемия»



## Соблюдаем дистанцию

Цифровизация показала свои сильные и слабые стороны

**В** условиях распространения коронавирусной инфекции российские компании и предприятия были вынуждены оперативно перестраивать бизнес-процессы, в том числе переводить своих сотрудников на работу из дома. С какими трудностями им пришлось столкнуться и как решались возникающие проблемы, выяснил «Пульт управления».

Активно организовывать удалённый доступ к рабочим местам работодатели стали после того, как Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) 11 марта объявила о пандемии коронавирусной инфекции.

По данным платформы «Mail.ru для бизнеса», быстрее всего на работу из дома перешли предприятия малого и среднего бизнеса. У крупных компаний процесс перехода на «удалёнку» занял больше времени и был связан с рядом технических и организационных трудностей, отмечают аналитики компании Online Market Intelligence. В выигрыше, продолжают в Online Market Intelligence, оказались те компании, которые до пандемии активно внедряли цифровые технологии в организацию труда и производства.

В ПАО «СИБУР Холдинг» на сегодняшний момент более 3,5 тыс. человек работают удалённо. В компании приняли решение выдать сотрудникам ноутбуки с доступом к корпоративной почте и всем программам, необходимым для работы. Нагрузка на службы IT-поддержки СИБУРа в связи с переходом на удалённый режим работы выросла в несколько раз, признают в компании. Во время перевода на новый режим работы IT-специалисты получали более полутора тысяч обращений в сутки. «Для оперативного реагирования в СИБУРе работает круглосуточная горячая линия. Через неё можно получить консультацию по организационным

вопросам, а также по вопросам, связанным с IT-поддержкой на период режима удалённой работы», – пояснили в пресс-центре компании.

Председатель правления ПАО «СИБУР Холдинг» Дмитрий Конов признаёт, что переход к новому формату работы даётся сложно. «Для большинства сотрудников удалённый режим – это новый формат работы. И мы видим, что у людей складывается ощущение, что раз на работу ездить не нужно, то и начаться она может раньше и закончиться позже. Возникает перенапряжение», – говорит он.

Для решения этой проблемы в рабочем календаре каждого работника компании освободили место во вторник и четверг после обеда. На это время никаких дел не планируется.

трансформации компании Андрей Белевцев, одним из первых шагов стала подготовка специальной методички для «удалённых» работников. «Приходя в офис, мы знаем, как себя вести, как готовиться и проводить совещания. Есть сложившаяся культура. При дистанционной работе должно быть так же – человек должен знать, как себя вести, как обустроить рабочее место, когда и кому звонить, как общаться», – говорит Андрей Белевцев.

Ведущий менеджер по контролю качества услуг Visotsky Consulting в СНГ Лада Меркулова обращает внимание работодателей на то, что при удалённой работе важна постоянная обратная связь с сотрудниками.

«Интересуйтесь у них, возможно, им нужны дополнительные инстру-

**В выигрыше оказались компании, которые до пандемии активно внедряли в организацию труда и производства цифровые технологии**

По словам Дмитрия Конова, это даёт возможность сбавить темп.

«Важно, чтобы человеку было комфортно на «удалёнке», – считает генеральный директор УК «Металлоинвест» Андрей Варичев. – Например, семья из четырёх человек проживает в двухкомнатной квартире. Как в такой ситуации человеку «удалиться» и сосредоточиться на работе с документами, аналитикой? Для этого мы обеспечили гибкий режим работы в течение дня».

В ПАО «Газпром нефть» рассказали, что с 17 марта перевели 80% административного персонала на дистанционную работу. Сотрудников обеспечили техническими возможностями для дистанционной работы и корпоративной мобильной связью. Как рассказал руководитель Дирекции по цифровой

менты или помощь в организации удалённой работы. Возможно, с их стороны есть какие-то предложения по улучшению организации дистанционной работы, которые важно услышать», – советует эксперт.

Андрей Варичев считает, что после того, как угроза коронавируса уйдёт и работники вернутся в офис, работодателям придётся принимать управленческие решения с учётом приобретённого опыта. «Надо будет проанализировать, насколько продуктивна работа сотрудников на «удалёнке», не получилось ли так, что кто-то превратил её в дополнительный отпуск, и, исходя из этих данных, уже принимать решения о численности сотрудников и распределении обязанностей», – сказал он.

Виталий Маслюк, Виктория Гаджиева





# Тема номера Пандемия»



## Далёкие близкие

Как во время удалённой работы не стать лишним

**В** связи с пандемией коронавируса большинство компаний перешло на удалённую работу. Это стало серьёзным испытанием для организаций, у которых ранее не было опыта работы в таком формате. Самой главной проблемой выступает такая организация дистанционной работы, которая бы устраивала работодателей высокой эффективностью и сотрудников удобством и правильным соотношением рабочего и свободного времени.

### Новый опыт

Миллиардер Уоррен Баффет применительно к экономическому кризису однажды сказал: «Только когда начинается отлив, становится видно, кто плавал голым». Сейчас, когда мировая экономика страдает от пандемии коронавируса, а государства и работодатели предпринимают усилия спасти производство и при этом не ставить под удар здоровье сотрудников, очень важно, кто и как «плавает». Эксперты уверены, что в этой ситуации выживут те отрасли, которые продолжили работу своих сотрудников дистанционно и сделали это грамотно.

Напомним, с 16 марта из-за пандемии на дистанционный режим сотрудников перевели такие организации, как РУСАЛ, «Яндекс», «ВКонтакте», РБК, Банк ВТБ, Газпромбанк, Тинькофф-банк и некоторые дочерние и зависимые структуры ОАО «РЖД».

Стоит отметить, что ещё до пандемии, в 2019 году, согласно данным исследовательского центра портала Superjob, каждая четвёртая российская компания держала в штате удалённых сотрудников. В основном это были IT-специалисты, менеджеры по продажам, дизайнеры, рекрутеры и проектировщики.

«Популярность удалённой работы связана в первую очередь с объек-

тивными изменениями в экономической, технологической и личной среде каждого человека. Ведь буквально несколько лет назад мы даже не думали, что такой формат работы возможен. Сейчас у людей стираются границы между рабочим и нерабочим временем. Если раньше человек проводил на работе определённое количество времени, а потом уходил и становился недоступным для своего работодателя, то сейчас это для многих не так. Мы всегда на связи, мы можем работать и работаем в любом месте, – поясняет доктор экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами НИУ «Высшая школа экономики» Елена Варшавская. – Главное преимущество удалённой работы для сотрудника – возможность самому управлять

своим временем. А для работодателя это экономия затрат и большой выбор специалистов, которых можно нанять с другого конца страны».

## Команда должна чувствовать себя единым целым, а не разбросанными частями коллектива в разных концах города

своим временем. А для работодателя это экономия затрат и большой выбор специалистов, которых можно нанять с другого конца страны».

Однако переход на удалённую работу вскрыл и ряд сложностей, с которыми столкнулись люди.

«У людей произошла полная перестройка образа жизни и режима дня. Вместе с этим появились новые проблемы. Всё непривычное, не освоенное ранее вызывает некоторые неудобства, которые могут привести к дискомфорту или даже к дезориентации человека, – подчёркивает действующий член Профессиональной психотерапевтической лиги Елена Коледа. – Сложно работать в самоизоляции тем людям, которые активно участвовали в социальной жизни коллектива, или тем, кого можно назвать «темпераметные» либо «непосе-

### Три составные части

Для того чтобы создать комфортные условия для эффективной удалённой работы, работодатель и сотрудник должны проработать три больших блока – технический, информационный и эмоциональный.

К техническому блоку относится обеспечение сотрудников техническими средствами для удалённой работы.

«Большая сложность, с которой столкнулись компании во время перехода на удалённый доступ, – это своевре-

менное обеспечение сотрудников техническими средствами. Порядка 80% фирм не были к этому готовы. Лично я считаю, что обязанность работодателя состоит в том, чтобы обеспечить своего сотрудника техникой, в том числе и компьютерами, и доступом к документам во время удалённой работы. Это в его интересах, чтобы сотрудник сохранил работоспособность», – говорит партнёр «Лаборатории карьеры Алёны Владимировой» Анна Алфимова.

Работа со вторым блоком – информационным – несколько сложнее. Работникам сложно адаптироваться к тому, что они не могут получить информацию сразу и привычным способом. Например, подойти спросить или уточнить, обсудить с коллегами.

«Чтобы помочь своим сотрудникам в этом вопросе, работодателю луч-

# Тема номера Пандемия



ше дробить информацию. Не давать сразу большими объёмами, а давать маленькими кусочками, чтобы человек смог сфокусироваться на них. И конечно же, руководителям нужно намного чаще взаимодействовать со своими сотрудниками и объяснять, что происходит, как изменения влияют на работу, что происходит в других подразделениях. Руководитель должен быть всегда рядом с сотрудником с точки зрения передачи информации», – полагает Анна Алфимова.

Эмоциональный блок оказывает влияние на спад активности и работоспособности. Задача руководителя в этот период состоит в том, чтобы сплотить и мотивировать свой коллектив.

«Сейчас большинство руководителей включают над подчинёнными «тотал контроль». Они заставляют заполнять паспорт рабочего времени, включать камеры, чтобы убедиться, что человек работает. Доходит даже

до того, что некоторым работникам приходится отчитываться каждые 15 минут. Человек не сможет про существовать долго в таком режиме. Максимум – две-три недели. А после наступит эмоциональное выгорание, и человек не сможет поддерживать работоспособность. Руководителю нужно создать комфортные условия для своих работников. Например, можно делать коллективную зарядку или установить определённое время на обсуждение рабочих моментов в коллективном чате. Команда должна чувствовать себя единым целым, а не разбросанными частями коллектива в разных концах города», – уверена эксперт.

## Площадка для коммуникаций

Важным моментом в удалённой работе являются площадки для коммуникаций. По словам бизнес-коуча, основателя проекта «Управленческая школа Инь» Елены Романовой, руководитель должен создать такую

же площадку для коммуникаций, которая была в реальной жизни. Она не должна быть перегружена эмоциями и лишней информацией, а форма и периодичность зависят от специфики деятельности.

«С кем руководитель проводил обязательные совещания, планёрки, с теми создаётся общий чат. Если руководитель занимался ручным управлением и взаимодействовал со всеми сотрудниками разных подразделений, отделов, он должен определиться, какая информация должна быть доступна всем, а какая должна доводиться сугубо индивидуально. Исходя из этого, руководитель создаёт общий чат для подчинённых первого уровня и при необходимости переходит на индивидуальное общение. Если руководитель проводит индивидуальный сеанс связи по Skype, WhatsApp или Zoom, то его тоже лучше проводить с видео. По видеосвязи руководитель сможет заметить много невербальных мар-

керов настроения, организованности, состояния духа, настроения сотрудника. Внимательному руководителю видео поможет управлять отношениями – заметить все эти тревожные признаки, вовремя поддержать дух сотрудника, организовать его, расставив приоритеты в задачах», – считает Елена Романова.

## Сам себе организатор

Чтобы производительность труда на «удалёнке» была высокой, сам работник тоже должен приложить немало усилий и прокачать самодисциплину.

«В первую очередь работник должен включить любопытство и интерес, – говорит Елена Коледа. – Он должен проверить себя на адаптацию и начать задавать себе вопросы: «А как я буду действовать в непривычных для меня условиях? Как я буду с этим справляться?» Человек должен понаблюдать за своими мыслями и чувствами. Самоизоляция – хорошее время, чтобы познать себя и развить свою самоорганизованность и дисциплину», – советует Елена Коледа.

Работникам важно организовать себе рабочее место и соблюдать ритуал, который помогает войти в рабочее состояние, – это может быть утренний макияж для девушек или чашка кофе для мужчин. Эти действия необходимы, чтобы работник мог разделять свою домашнюю и рабочую жизнь.

Важным моментом для сотрудника на удалённой работе является формирование списка задач на каждый день. Это помогает сосредоточиться на важном и правильно распланировать свой рабочий день.

«В современном мире очень много разных техник по управлению задачами. Начиная от техники Pomodoro (базовые принципы – определитесь с задачей, которую будете выполнять, поставьте «помидор» (таймер) на 25 минут. Работайте, ни на что не отвлекаясь, пока таймер не прозвонит, сделайте короткий перерыв на 3–5 минут, после каждого четвёртого «помидора» сделайте длинный пере-

рыв – на 15–30 минут. – Ред.), которая помогает делать больше за меньшее время, и заканчивая обычным списком задач, которые надо делать в течение дня. Любой человек может подобрать себе технику, которая поможет ему в работе», – утверждает Анна Алфимова.

Ещё одна задача, требующая решения, – правильное формирование рабочего времени. Очень часто работник, который работает удалённо, в течение рабочего времени занимается домашними делами. И это приводит к тому, что работа, которую он в офисе выполнял за час, растягивается на целый день.

писание. Я встаю по звонку будильника, пью кофе, составляю себе план рабочих задач и начинаю работать. С моим руководством и коллегами мы всегда на связи, что очень удобно. Из минусов – то, что не все контакты можно сразу найти. А так работа из дома была моей давней мечтой», – говорит Анна Горбунова.

Многие эксперты считают, что дистанционная работа – это шанс, когда работник может заявить о себе в коллективе или даже подняться по карьерной лестнице.

«Сейчас многие воспринимают режим «удалёнки» как расслабление и возможность заняться своими де-

## Именно в такой момент можно сделать рывок если не в карьере, то в поднятии своей репутации в команде

«Очень важно провести грань между временем для работы и временем для дома. Нужно определить для себя промежутки времени, чтобы быть сконцентрированным только на рабочих делах. Я знаю, что некоторые люди ставят себе будильники или даже используют наушники с шумоподавлением, чтобы сконцентрироваться на работе», – рассказывает Анна Алфимова.

Главный специалист отдела реализации программ социальной политики Департамента социального развития ОАО «РЖД» Анна Горбунова работает удалённо с 30 марта. По её словам, первую неделю ей было трудно организовать свой рабочий день, но сейчас всё пришло в привычное русло.

«Удалённый доступ мне настроили заранее, до моего ухода на дистанционную работу. Первую неделю мой рабочий день начинался в семь утра и заканчивался в семь вечера. А сейчас всё пришло в норму. На каждый рабочий день у меня есть точное рас-

лами. Но именно в это время нельзя проявлять слабости. Именно в такой момент можно сделать рывок если даже не в карьере, то в поднятии своей репутации в команде. Потому что если человек не выходит на связь, пропадает и не даёт каких-либо решений, то рано или поздно он выбывает из цепочки. Дистанционная работа – это такой период, когда компания понимает, какие сотрудники лишние. Поэтому это время дано работнику для того, чтобы обеспечить себе комфорт в компании, рабочей команде и дальнейшей работе. Важно пользоваться этим временем. Предлагать идеи руководству, оптимизировать работу, помогать коллегам или организовать отдельные мероприятия. Нужно больше коммуницировать. Именно таким образом работник может показать свою ценность и незаменимость для компании, в которой он работает», – резюмирует Анна Алфимова.

ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



## Окна эффективности

Как в условиях дистанционной работы избежать профессионального выгорания

**У**далённый режим работы, на который с середины марта в целях сдерживания быстрого распространения COVID-19 начали массово переходить многие предприятия, по-разному сказался на их сотрудниках. Как показал недавний опрос социологической компании Ipsos, только 22% из тысячи опрошенных профессионалов (жителей российских городов-миллионников в возрасте 18–65 лет) довольны новым рабочим графиком. Остальные респонденты отметили, что находятся в постоянном нервном напряжении из-за невозможности продуктивно работать дома (34,5%) и неумения разграничивать личное и рабочее время (33,8%). Среди других причин – нарушение коммуникации с руководством и коллегами, постоянная тяга к еде и отвлечение на семью и детей. О том, как, работая дома, не допустить профессионального выгорания и справиться со стрессом, вызванным непривычным для многих удалённым режимом работы, «Пульт управления» выяснил у психолога, психотерапевта, руководителя направления «Психология коммуникации» компании Business Speech Марии Эриль.

– С психологической точки зрения удалённая работа как-то сказывается на настроении и продуктивности сотрудников?

– В обычной жизни у нас есть события, которые привязаны ко времени. Не опаздывать на встречи и вовремя справляться с делами помогают некие рамки самоорганизации. Работая дома, мы ощущаем свободу от этих рамок, но не всегда понимаем, какие последствия эта свобода несёт. Низкая продуктивность, апатия, отсутствие мотивации – вот так описывают своё состояние те, кто выпадает из привычного рабочего ритма. Поэтому особую значимость при

удалённом режиме работы обретает распорядок дня. Если мы выделяем временные промежутки для всех запланированных дел, то нам легче справиться с задачами, а также сохранить бодрость духа.

С начала карантина я провела несколько онлайн-тренингов для компаний, которые обратились с одним и тем же запросом – полная демотивация персонала. Ранее сплочённые команды начали рассыпаться, нарастают конфликты, у всех, включая топ-менеджеров, появились апатия и раздражительность. Так как ситуация очень необычная для абсолютного большинства, лучше всего поможет тот, у кого есть соответствующий опыт и знания. Если же ваш босс не спешит приглашать специалистов

полежите с закрытыми глазами 10 минут).

Давайте себе время на раскачку. Не бегите к компьютеру, как только проснулись. В обычное время вы тоже не сразу приступали к работе. Почитайте книгу, новости, попейте кофе, дайте себе тот же час, что вы тратили на дорогу, чтобы очнуться и настроиться.

Помните: работу надо заканчивать вовремя. Поэтому следите за тем, чтобы все профессиональные задачи выполнить в течение рабочего дня. Старайтесь не заходить в рабочие чаты и не общаться в них во вне-рабочее время, не соглашайтесь что-то «доделать» и не берите на себя задач больше, чем вы взяли бы обычно. Дом – это просто локация. У вас на

**Хорошей идеей будет начать вести дневник эффективности, а также ставить себе небольшие промежуточные цели**

для помощи в адаптации к ситуации карантина, то стоит позаботиться о своей гармонии самостоятельно: в настоящий момент множество специалистов предлагают свою помощь бесплатно, есть тренинги и медитации.

– Есть работники, которые из желания продемонстрировать преданность делу и высокую производительность труда, пытаются правильно организовать личное и рабочее время дома?

– Режим работы и отдыха дистанционный работник устанавливает по своему усмотрению. Однако лучше всего придерживаться привычного графика. Вставайте в то же время, что и раньше, делайте перерыв на обед (если на работе была возможность прерваться на прогулку, дома замените её на зарядку, кофе или просто

«удалёнке» не вырастут дополнительные руки и дополнительные часы в сутках. Потратьте свободные вечера на себя и общение с родными.

Не секрет, что трудовая эффективность – то, что представляет перво-степенный интерес корпораций, в исследование этого процесса вкладывается очень много ресурсов. Все без исключения научные статьи обращают внимание на два важнейших параметра, от которых зависит эффективность труда: полноценный отдых и переключение на разный вид деятельности в течение дня. Только так, а не увеличивая трудочасы, мы можем быть эффективными.

Но есть и личные причины. У большинства из нас имеются семьи. Когда мы трудимся и стремимся к самым высоким достижениям, важно помнить, зачем мы это делаем: чтобы наслаждаться жизнью, быть счастли-

# Тема номера Пандемия



ливыми, повышать комфорт жизни наших близких. Если мы всё своё время отдаём исключительно работе, получается, мы попросту не успеваем получать то, ради чего трудимся.

**– Как правило, в офисе усталость и спад энергии у работника замечает руководитель, который может предложить ему взять выходной или поговорить о возникших трудностях. При удалённом формате работы руководство не видит подчинённых. В результате некоторые начинают лениться, избегать сложных задач. Как взять себя в руки при отсутствии прямого контроля со стороны начальства?**

– В психологии нет понятия «лень», есть понятие «отсутствие мотивации». Важно начать с основ, воплотить в жизнь то, что мы уже обсудили, – режим и некий дресс-код. Если этого будет недостаточно, возможно, стоит обратиться к психологу за помощью в обнаружении этой мотивации.

Так или иначе, главное правило – не ругать себя, не бранить, а находить к себе подход. Прислушиваться, что не так с той или иной задачей, с тем или иным процессом, почему вы не хотите их выполнять. Возмож-

но, стоит поменять те вещи, из-за которых не хочется браться за работу. Это могут быть сущие мелочи: то, как организовано рабочее пространство, то, какой звук издаёт приходящее сообщение. Попробуйте включить любимую музыку или, напротив, создайте тишину.

Возможно, хорошей идеей будет начать вести дневник эффективности, а также ставить себе небольшие промежуточные цели. Также важно помнить главное правило эффективной «удалёнки»: вы не в отпуске, дом – это ваш временный офис, поэтому ведите себя так, будто рядом руководитель.

**– Есть ли какие-то методики по структурированию своего дня?**  
– Таких техник и методик существует бесконечное множество. Причём для представителей разных профессий они различаются. Главное – суметь совместить свои собственные биоритмы, а также расписание коллег и структур, с которыми необходимо взаимодействовать.

У каждого из нас есть самый эффективный момент времени, так сказать, пик продуктивности дня. Крайне полезно знать, когда кон-

кретно он наступает. У кого-то самая свежая голова рано утром, кто-то ощущает прилив сил начиная с 11–12 утра. У других «реактивный двигатель» рабочих процессов включается ближе к полуночи. Обнаружив своё собственное окно эффективности, стройте структуру так, чтобы на это время приходились самые важные дела.

Помните: у большинства не сразу получится выяснить, как правильно структурировать свой день. Пробуйте разные вариации, но не ругайте себя за промахи. Когда найдёте свой способ, будете очень благодарны себе за потраченное на его поиски время.

**– Нередко при удалённой работе из-за отсутствия живого контакта усложняется коммуникация между сотрудниками и руководством. Возникают стрессовые ситуации. Существуют ли какие-то быстрые техники релаксации, которые помогут уменьшить напряжение и переключиться в спокойное состояние?**

– Хорошей идеей будет использовать дыхательную гимнастику, во время которой мы стремимся сфокусироваться только на дыхании, а не на

негативных мыслях. Из всех автоматических реакций человека дыхание (как и моргание) – одна из немногих, которые мы можем осознанно контролировать. Это своего рода портал в автономную систему нашего организма, через который мы можем передавать сообщения нашему мозгу.

Также очень помогает спорт. Вообще занятия домашней гимнастикой – это ключ к сохранению психики на время самоизоляции. Спорт помогает нам отпустить телесные зажимы, которые могут сформироваться в теле в результате стрессовых ситуаций в течение дня. В условиях изоляции, когда мы получаем не так много положительных впечатлений, спорт – прекрасный источник эндорфинов. Ну и приятный бонус от таких занятий – прекрасная фигура. В настоящий момент в Сети очень много бесплатных тренировок от самых лучших фитнес-клубов, звёздных тренеров и мастеров по различным видам спорта.

Что касается отсутствия живого общения, то постарайтесь максимально компенсировать его с помощью современных средств связи: говорите по видеосвязи, устраивайте онлайн-вечеринки. Причём коммуницируйте не только с коллегами, но и с близкими людьми. Звоните друзьям как можно чаще, не сомневайтесь, вам будут очень рады и сейчас ваш звонок особо ценен для них.

**– Влияет ли внешний вид на рабочий настрой? Можно ли работать дома в пижаме или стоит переодеться в офисный костюм?**

– В большинстве случаев внешний вид помогает нам в разграничении будней и выходных. Одежда, отличная от обычной домашней, поможет отделить рабочую деятельность от отдыха. Конечно, всегда есть исключения. Например, есть люди, которые не любят ходить по-домашнему даже в своей квартире, поэтому и дома, и в офисе они выглядят примерно одинаково. Помню, как однажды на ежегодной встрече всех региональных офисов одной международной компании решили шутки ради устроить пижам-

ную вечеринку. Наш босс посмотрел на большое количество людей, одетых в пижамы, и сказал: «Не понимаю, в чём шутка? Просто обычный будний день в нашем офисе в Денвере».

Решите для себя, как вам комфортнее, – работать в уютной домашней одежде или же надеть строгий костюм. При этом помните, что при проведении видеосовещаний всё же стоит придерживаться принятого в компании дресс-кода.

**– Как объяснить домашним, что удалённая работа тоже работа? Стоит ли устанавливать правила общения с семьёй в рабочее время?**

– Организация работы на дому действительно потребует выстраивания границ общения и взаимодействия с близкими. Эта задача не будет проблемой для тех семей, в которых всегда всё было гармонично с границами.

в целом и потреблению сладкого в частности. На карантине у нас есть чуть больше обычного времени, чтобы готовить домашнюю еду. Попробуйте научиться готовить простые блюда (если раньше этого не делали) и получать удовольствие и от процесса, и от еды.

От переедания спасёт отсутствие дома снеков, колбасы, чипсов – всего того, что не нужно готовить. Проголодались – приготовьте и съешьте. Так вы ещё и отвлечётесь от рабочей рутины, руки отдохнут от бесконечного печатания на клавиатуре, а спина выпрямится и расслабится. Важно: ноутбука не должно быть на столе во время трапезы.

**– Придёт время, и сотрудники вернутся в офис. После длительного удалённого графика нужна ли будет адаптация в офисе?**

## Организация работы на дому действительно потребует выстраивания границ общения и взаимодействия с близкими

Но для всех остальных это вызов, который при удачном ходе дел поможет вывести на новый уровень коммуникацию в целом, причём не только в семье, но и во всех остальных сферах жизни.

Объясните мужу, жене, детям, в какое время к вам лучше не подходить с вопросами. Составьте график созвонов и планёрок, обсудите его с домочадцами, чтобы они по возможности не отвлекали вас в эти часы.  
**– Каким должен быть режим питания во время «домашней» работы?**  
– С пищей нужно быть особо деликатными в этот период. Дело в том, что в отсутствие ярких впечатлений и в ситуации неопределённости появляется всё больше поводов прибегать к самому простому способу получить удовольствие и успокоить мозг – еде

– Скорее всего, в ряде компаний возникнет такая необходимость. И в первую очередь с этой задачей должны будут справляться менеджеры. Важно придумать какую-то активность, которая поможет всем войти в рабочее русло. Например, во время карантина каждый сотрудник может снять небольшое видео о своей «домашней» работе, здорово, если записи будут весёлые и креативные. Потом этот ролик, смонтированный профессионалами, можно посмотреть всем вместе, поблагодарить людей за труд и дисциплину.

В результате коллектив будет заряжен энергией на дальнейшую работу, а «удалёнка» будет восприниматься как интересный опыт работы.

Беседавала Юлия Антич

# Тема номера Пандемия»



## Не сидеть, сидя дома

Врачи рекомендуют меньше есть и больше двигаться

**С**отрудники, работающие дистанционно, минимизируют риски заболеть COVID-19. Но нахождение дома не гарантирует, что человек будет активно двигаться и правильно питаться. А это значит,

что у него могут возникнуть проблемы со здоровьем. Как сохранить здоровье в условиях самоизоляции и как не набрать лишний вес, выяснил у врачей «Пульт управления».

Минздрав России в середине апреля представил специализированный рацион питания для взрослых и детей в связи с распространением коронавируса.

Его разработали в Федеральном исследовательском центре питания, биотехнологии и безопасности пищи. Методичка содержит семидневное меню. Предполагается, что, придерживаясь его, человек не наберёт лишних килограммов, а организм получит все необходимые витамины и минералы.

По словам руководителя центра, главного внештатного диетолога Минздрава России Виктора Тутельяна, в сложившейся ситуации человеку необходимо потреблять такое количество калорий, которое может быть потрачено при работе дома. «Закон один: сколько съел энергии в калориях, столько изволь потратить. Сохранение привычного режима питания неизбежно приведёт к набору жировой массы», – предупреждает он.

Лишний вес, предупреждают врачи, может стать причиной многих заболеваний, например сахарного диабета II типа. Поэтому специалисты центра в условиях режима удалённой работы советуют снизить потребление на 300–400 ккал в день. Оптимальным в настоящий момент считается потребление женщинами 1600–1800 ккал, мужчинами – 1800–2100 ккал.

При этом важно сохранять максимальное разнообразие продуктов – источников белков, жиров, углеводов и микронутриентов, а также пить не менее двух литров воды в день.

В рацион рекомендуется включать все основные традиционные продукты: хлеб, молоко и молочные продукты, мясо, птицу и рыбу, свежие фрукты и овощи. Питаться следует три раза в день, допускается один или два перекуса зерновыми или фруктово-зерновыми батончиками, мюсли, хлопьями. Рекомендуется минимизировать потребление соли и сахара. Стоит отказаться от мучных изделий, фастфуда, майонеза, колбас и сосисок, а также сладких газированных и алкогольных напитков.

Во время вынужденного длительного нахождения дома значительно сокращается количество получаемого витамина D, который называют «солнечным» за способность вырабатываться под воздействием ультрафиолетовых лучей. Именно витамин D обеспечивает нормальный рост и развитие костей, способствует мышечному тону, он повышает иммунитет,

участвует в регуляции артериального давления и сердцебиения, препятствует росту раковых клеток. Кроме этого, он оказывает поддержку нервной системе и содействует регуляции обменных процессов.

«Для восполнения витамина D стоит включить в рацион рыбу, молочные продукты, печень, яйца, а также грибы и растительные масла», – отмечает главный специалист по дерматовенерологии и косметологии Центральной дирекции здравоохранения – филиала ОАО «РЖД», заместитель главного врача Центральной клинической больницы «РЖД-Медицина» Полина Успенская.

Удалённая работа может стать причиной болей в спине, шее, кистях, предупреждают врачи.

но делать обыкновенные вращения и наклоны головы – по 10–20 раз в каждую сторону.

«Чаше вставайте из-за стола, двигайтесь, приучите себя разговаривать по мобильному телефону стоя. Кроме этого, соблюдайте режим дня и высыпайтесь», – советует Елена Разуваева.

В условиях работы дома существенно возрастает нагрузка и на глаза.

«Работа мышц глаза снижается, так как исключается дорога на работу и прогулки, во время которых человек обычно смотрит на разные объекты, меняя фокус. В итоге низкий тонус мышц и отсутствие перефокусировок может негативно отразиться на состоянии вашего зрения», – говорит главный врач

**Оптимальным в настоящий момент считается потребление женщинами 1600–1800 ккал, мужчинами – 1800–2100 ккал в сутки**

«Увлёкшись работой, человек зачастую проводит по несколько часов в одной и той же позе. Пока мы сидим неподвижно, в мышцах скапливается так называемая молочная кислота. Организм расходует её для высвобождения энергии, но поскольку мы не двигаемся, то и энергия эта оказывается не нужна, что и приводит к болям. Совет самый простой – делайте перерывы и больше двигайтесь», – поясняет врач-терапевт ЧУЗ «РЖД-Медицина» города Котлас Елена Разуваева.

По словам специалиста, чтобы избежать этих проблем, нужно каждые два часа выполнять упражнения для осанки и разминки спины. Одно из самых простых – сядьте перед столом, оторвите ноги от пола, возьмитесь за край стола и поворачивайте таз вместе со стулом (он должен быть крутящимся). Для разминки шеи достаточ-

Центра микрохирургии глаза «Я Вижу» Виталий Авалиани.

Чтобы этого не произошло, врачи советуют каждые 40–60 минут отрываться от монитора и выполнять упражнения по перефокусировке глаза.

Например, надо прикрепить к стеклу окна точку из бумаги или наклейку. Во время перерыва следует подходить к окну на расстояние 40 см и менять фокус взгляда с точки на пейзаж за окном, стараясь разглядеть больше деталей. Альтернативным способом является разглядывание предметов квартиры, которые расположены от человека на разном расстоянии.

«Таким образом мышцы расслабляются и приводятся в тонус, лучше и быстрее фокусируясь на различных дистанциях», – добавляет Виталий Авалиани.

Виталий Маслюк



## Домашний спортзал

Как оставаться в форме, не выходя из квартиры

**В** связи с режимом самоизоляции людям по всей стране пришлось отказаться от походов в тренажёрные залы и фитнес-центры, пробежек в парках и тренировок на открытых спортивных площадках. Но даже если раньше вас не интересовали активные физические занятия и вы как будто ничего не потеряли, то знайте: вы заблуждаетесь. Сейчас ваша ежедневная активность упала, и, соответственно, вы стали тратить меньше энергии. Если добавить к этому частые подходы к холодильнику, риск набрать лишние килограммы вырастет в разы. Чтобы этого не произошло, а также для улучшения настроения и укрепления иммунитета надо не откладывая приступить к домашним тренировкам.

У занятий дома есть два больших плюса: вы сами составляете удобное именно для вас расписание тренировок и больше не тратите время на сбор сумки и поход до спортзала. Из дополнительного оборудования потребуется только коврик, весь остальной спортивный и порой дорогостоящий инвентарь можно заменить бытовыми предметами. Например, вместо гантелей использовать бутылки с водой.

Если вы всё-таки хотите заниматься с профессиональным оборудованием, то всегда можно заказать его через интернет-магазин с доставкой на дом.

### Онлайн-режим

Многие фитнес-клубы после закрытия из-за пандемии COVID-19 перешли на онлайн-тренировки. В своих аккаунтах в социальных сетях они записывают видео занятий и ведут прямые эфиры. На YouTube профессиональные тренеры выкладывают ролики с упражнениями разного формата, которые спокойно можно выполнять дома. Если вы не поняли технику выполнения определённого упражнения, у вас всегда есть возможность пересмотреть видео. Присоединиться

к таким занятиям может любой желающий.

Так, клуб «Фитнес Депо», расположенный в здании центрального аппарата РЖД, перешёл в режим онлайн. В «Инстаграме» была создана страница (@online\_fd), где тренеры в течение всего дня ведут различные программы бесплатно: йога, силовые тренировки, стретчинг, гимнастика. Для получения доступа к тренировкам (они доступны в течение 24 часов) надо подписаться на профиль и дождаться одобрения вашей заявки.

В социальных сетях Российского физкультурно-спортивного общества «Локомотив» можно найти тренировки с профессиональными спортсменами клубов. «Был организован виртуальный турнир Домашний кубок РФСО

на начинаться с небольшой разминки. Это поможет разогреть мышцы, связки, улучшить их эластичность и снизить риск получения травм во время занятия. К тому же разогретые мышцы будут способствовать увеличению выносливости и ваших силовых возможностей.

Алим Гаданов, заместитель генерального директора РФСО «Локомотив», заслуженный мастер спорта, участник Олимпийских игр, чемпион России и Европы, президент клуба дзюдо «Локомотив», рекомендует начать занятие с бега на месте. Один подход – пятнадцать секунд, всего таких подходов будет пять. Далее обязательно уделить время растяжке суставов и стретчингу (динамической растяжке), чтобы не забивать мышцы и избежать микро-

## В условиях самоизоляции на тренировку без коллектива человека психологически как раз хватает на тридцать – сорок минут

«Локомотив». Под этим хештегом со всех дорог наши спортсмены выкладывают свои домашние тренировки», – рассказала директор Дирекции маркетинга и коммуникаций РФСО «Локомотив» Надежда Сорокина.

На страничке в «Инстаграме» (@rfsolokomotiv) и в официальной группе соцсети «ВКонтакте» можно посмотреть и попробовать повторить все упражнения за профессиональными спортсменами, например за главным тренером юношеской команды «Локомотив-Кубань» Романом Семерниновым или чемпионом России по футболу и трёхкратным обладателем Кубка страны в составе футбольного клуба «Локомотив» Антоном Миранчуком.

### Советы от мастеров

Любая тренировка, будь то силовой тренинг, кардио или кроссфит, долж-

трав. Суставную гимнастику обычно выполняют сверху вниз. Начать можно с поворотов и наклонов головы, вращения плечами, локтями и запястьями, после перейти к вращению тазом, коленями и стопами. Избегайте резких движений.

После растяжки суставов переходим к растяжке всех групп мышц: разведение рук для разогрева плеч, спины и груди, повороты тела вправо и влево и наклоны в стороны для прессы и косых мышц, наклоны к полу, боковые выпады для ног и задней поверхности бедра, подъёмы ног для растяжки передней поверхности бедра.

Основные упражнения следует разбить на комплексы – отжимания, пресс, приседания и спина («лодочка»). Время их выполнения десять секунд, после чего завершить такой круг статикой и динамикой – опереться на стену на полусогнутых

# Тема номера Пандемия



ногах. В таком положении надо продержаться одну минуту, после чего переходить к новому кругу. Всего за тренировку надо сделать пять таких повторений, это займёт около сорока минут. «В условиях самоизоляции на тренировку без коллектива человека психологически как раз хватает на тридцать – сорок минут», – говорит Алим Гаданов.

Существует ещё одна методика – «100 упражнений». Каждое упражнение выполняется от семи до десяти секунд с отдыхом. Сюда входят динамичные упражнения на пресс (обратные, боковые, двойные скручивания), спину (тяги), ноги (сгибания, приседания, выпады, приседы с опорой, подъёмы на носки), отжимания (горизонтальные).

Заслуженный тренер России, главный тренер сурдлимпийской сборной команды России по волейболу, член правления РФСО «Локомотив» Василий Ковальчук также поделился с «Пульт управления» эффективной домашней тренировкой.

Первое упражнение – обычные приседания, затем, начиная с правой ноги, выпады с прыжком и сменой ног в воздухе. Третье упражнение – это боковые выпады в сторону влево и вправо. Выпады выполняются поочередно. После идут приседания с выпрыгиванием вверх. Можно делать как из положения полуприседа, так и полного приседа в зависимости от вашей физической подготовки. Далее – «утиный шаг», или хождение на корточках по квартире. Затем присе-



дания с выпрыгиванием и поворотом на 90 градусов. Желательно сделать четыре прыжка в одну и другую сторону. Следующее упражнение – скрестные выпады, или приседания «ревранс». «Возможно, вы это видели на пляжном волейболе. Проще говоря, это скрестный шаг с продвижением в сторону. Вправо пять шагов, затем влево пять шагов», – поясняет Василий Ковальчук.

Заключительное упражнение – вышагивание на тумбу с поочередной сменой ног. В домашних условиях можно воспользоваться обычной табуреткой или стулом.

На каждое упражнение даётся от сорока секунд до одной минуты. Если хватает сил, то можно увеличить это время до минуты и тридцати секунд. Такие упражнения очень полезны для поддержания силы ног и связок суставов.

В зависимости от вашей подготовки данный комплекс можно выполнять с небольшими перерывами между упражнениями, занимайтесь в своём ритме, не гонитесь за количеством. Время отдыха такое же, как и время выполнения, то есть от сорока секунд до одной минуты. Комплекс следует сделать три раза подряд. Отдых между сериями – от семи до десяти минут, однако важно прислушиваться к своему телу и обращать внимание на личное самочувствие.

Василий Ковальчук отметил, что проходить такую тренировку без предварительной разминки запрещено.



Важно помнить, что главное – не переусердствовать и увеличивать нагрузку постепенно. При острой боли следует отложить тренировку и дать своему организму время восстановиться в течение одного-двух дней.

## После тренировки

Важно не путать разминку и растяжку после тренировки. Они преследуют разные цели: во время разминки тело подготавливается к нагрузке, поэтому чаще всего растяжка динамическая. После окончания физических нагрузок организм следует вернуть в спокойное состояние. Снять напряжение с мышц помогает как раз растяжка. При регулярных занятиях это позволяет сохранить подвижность позвоночника, укрепить суставы, снизить риск получения травм и улучшить координацию. К тому же стретчинг повышает мышечную выносливость.

Ирина Жебровская, руководитель Центра художественной гимнастики «Локомотив», считает, что людям с небольшим уровнем спортивной подготовки или при полном её отсутствии легче будет заниматься дома растяжкой. «Проще приходится гимнасткам начального уровня, – отмечает Ирина Жебровская. – С малышами проблем нет, сложнее приходится гимнасткам с более высоким уровнем подготовки. Отсутствие площадки, прогонов, композиции, ковра отразится на них не самым лучшим образом. Дома реально тренировать растяжку, как раз в период



самоизоляции можно это подтянуть. Для этого не потребуются большие помещения, достаточно коридоров или небольшой комнаты».

Упражнения на растяжку достаточно простые, и выполнять их сможет

но, плавно на выдохе наклоняемся к ногам. Это упражнение помогает растягивать подколенные связки. Далее принимаем позу «лотос» или делаем «бабочку». Сначала тянем руки в замке наверх, не поднимая плеч. После чего медленно тянемся вперёд. Желательно, чтобы ваш живот касался пяток».

В позе «лотос» для растяжки спины и ног делаем наклоны в стороны. Важно, чтобы при выполнении наклона корпус не заваливался вперёд или назад. Спину держите ровно. Одна рука находится на талии, вторая помогает вам тянуться.

Для снятия напряжения в районе позвоночника подходят наклоны вперёд или назад. Спину держите ровно. Тянитесь вниз, стараясь коснуться

## После окончания физических нагрузок организм следует вернуть в спокойное состояние. Снять напряжение с мышц помогает растяжка

каждый человек без специальной спортивной подготовки. По времени это займёт от пяти до пятнадцати минут. Главное правило – запрещено делать резкие движения. Дополнительное оборудование дома вам не понадобится.

Тренер Центра художественной гимнастики «Локомотив» Екатерина Фёдорова рекомендует всем начинающим делать растяжку три раза в неделю:

– Приступать к занятию следует после «подкачки», тогда ваши мышцы будут в расслабленном состоянии, и это положительно скажется на результате. Для поддержания здоровья существует несколько базовых упражнений. Основное – это «складочка». Садимся на пол, две ноги вместе. Смотрим вперёд и медлен-

сначала пальцами пола, а потом ладонями. Спина и ноги при этом должны быть прямыми.

Выпады позволяют растянуть паховые мышцы. Делаем глубокий выпад на ногу, задняя нога остаётся прямой, упор на носок. Тянемся руками наверх, это позволит растянуть мышцы спины, рук и плеч. При болевых ощущениях прекратите тянуться, остановитесь в достигнутом положении и постарайтесь расслабиться.

Упражнение «кошечка» повысит гибкость спины. Становимся на четвереньки, далее прогибаем и округляем спину. Повторяем пять – десять раз, в каждом положении задерживаемся на восемь – десять секунд.

«Мостик» также развивает гибкость позвоночника, активизирует кровообращение в тканях и растягивает

мышцы пресса. Ноги и руки при выполнении должны быть максимально прямыми, ладони и стопы находятся на ширине плеч. Спину стараемся выгнуть в дугу. Однако неподготовленным людям следует делать его очень аккуратно, желательна поддержка другого человека.

Для укрепления мышц спины и рук, растяжения позвоночника есть ещё одно очень простое, но эффективное упражнение – прогиб в спине, или «собака мордой вверх». Сначала ложитесь на живот, согните руки и расположите ладони под плечами. После плавно поднимайте тело вверх. Расслабьте шею, сведите лопатки и опустите плечи. Не закидывайте голову назад.

При растягивании мышц задержитесь на десять – двадцать секунд. Для углубления растяжки и улучшения гибкости ваших мышц можно задерживаться в нужной позе на сорок пять – шестьдесят секунд.

Обычно в завершение тренировки выполняется упражнение «поза ребёнка», помогающее расслабиться всему телу. Сначала сядьте ягодицами на пятки. Колени должны быть немного расставлены. Наклонитесь с вытянутыми вперёд руками так, чтобы ваш корпус располагался между бёдрами. Не напрягайтесь, тело должно быть в расслабленном состоянии.

А вот садиться на шпагат дома самостоятельно не рекомендуется, несмотря на большое количество обучающих видео в Интернете и специальных мобильных приложениях. Без помощи специалиста почти невозможно сесть на шпагат дома, если у тебя нет хороших природных данных. Если и получится это сделать, то шпагат может быть неровным, что, в свою очередь, приведёт к дальнейшим проблемам со здоровьем. Желательно дождаться окончания карантина и записаться в специальные студии или нанять личного тренера, который будет следить за правильностью выполнения упражнения.

Анастасия Дорожкина

# Тема номера Пандемия»



## Вынужденный онлайн

Российские университеты перешли на дистанционное обучение

**М**инистр науки и высшего образования РФ Валерий Фальков 16 марта подписал приказ, согласно которому вузы должны были перевести студентов на онлайн-обучение в связи с активным распространением коронавирусной инфекции (COVID-19). По информации Минобрнауки, на начало апреля 100% университетов перешли на бесконтактный формат взаимодействия студентов и преподавателей.

Государственные вузы (в том числе их филиалы) и Российский университет транспорта (МИИТ) также организовали обучение в режиме онлайн. «Продолжается полноценный процесс обучения. Для этого в полной мере задействованы все необходимые технические и технологические средства университетской электронной информационно-образовательной среды (ЭИОС). Обучение организовано с учётом специфики каждого конкретного факультета и специальности», – рассказал ректор Самарского государственного университета путей сообщения (СамГУПС) Иван Андрончев. – В университете функционирует оперативный штаб по предупреждению распространения новой коронавирусной инфекции, который в ежедневном режиме мониторит ситуацию с заболеваемостью в регионе и университете».

Особых трудностей при проведении теоретических занятий в электронной среде не возникает, признаются преподаватели, так как все отраслевые вузы не первый год организуют обучение заочников в таком формате.

«Как показала практика, наш университет все эти годы вёл продуманную и правильную политику по созданию, наполнению электронной образовательной среды и обучению преподавателей работе в ней. Нам не составило труда перейти на организацию образовательного процесса в дистанционной форме», – говорит



**Инженерным вузам сейчас сложнее, чем классическим, из-за специфики образования, требующей большого количества практических занятий**

начальник учебного отдела Уральского государственного университета путей сообщения (УрГУПС) Елена Морозова.

Как рассказал старший преподаватель кафедры «Геодезия, геоинформатика и навигация» Института пути, строительства и сооружений РУТ (МИИТ) Василий Лёгкий, студенты и педагоги контактируют через университетский портал, задействуют мессенджеры, электронную почту и сервисы для проведения видеоконференций и онлайн-встреч. «Проводим видеолекции и видеосеминары. Студенты ежедневно получают задания, которые они должны оперативно выполнить и отправить на проверку преподавателю», – отметил он.

В Иркутском государственном университете путей сообщения (ИрГУПС) используются три платформы для онлайн-обучения. По данным на 10 апреля,

ежедневно их посещают более 17 тысяч студентов, преподавателей и сотрудников вуза. «По статистике, самым популярным устройством для удалённой работы и обучения является смартфон, только потом персональный компьютер», – подчеркнули в пресс-службе университета.

Гораздо хуже дела обстоят с получением студентами практических навыков. Как отметил Валерий Фальков 27 апреля на заседании рабочей группы Минобрнауки по организации образовательной деятельности в условиях предупреждения распространения COVID-19 на территории РФ, «инженерным вузам сейчас сложнее, чем классическим, из-за специфики образования, требующей большого количества практических занятий».

«Мы проводим ту часть практических занятий, которую можно под-



# Тема номера Пандемия



крепить обучающими видео. Преподаватели выдают реальные данные с приборов и испытательных стендов, студенты выполняют задания. А та часть, которую невозможно провести без необходимого оборудования и специальных аудиторий, решено перенести на конец семестра», – пояснил проректор по производственному обучению и связи с производством Омского госуниверситета путей сообщения (ОмГУПС) Олег Балагин.

Отменены образовательные программы обмена между отраслевыми российскими и зарубежными университетами. «У нас несколько программ по обмену с Китаем, большое количество наших студентов должны были отправиться в китайские вузы на семестр. В условиях распространения коронавирусной инфекции пришлось отменить стажировку. Однако китайская сторона организовала для наших ребят дистан-

ционное обучение. Мы надеемся на благоприятное разрешение ситуации и, как только появится такая возможность, продолжим наши международные программы. На следующий учебный год в этом направлении больше планы», – рассказал проректор РУТ (МИИТ) Владимир Тимонин.

Не стоит на месте внеучебная деятельность университетов. «С помощью виртуальной конференции 7 апреля был организован и проведён старостат, в котором приняли участие 53 старосты 1–4-х курсов факультета экономики и управления (ФЭУ). Обсуждались вопросы по текущей успеваемости студентов, работа с должниками по зимней сессии, проблемы по взаимодействию преподавателей и студентов в электронной среде, также была проведена профилактическая беседа по коронавирусу», – рассказала декан ФЭУ УрГУПС Елена Ревина.

Справиться с психологической напряжённостью при адаптации в новых реалиях студентам помогают университетские психологи, с которыми можно оперативно связаться в мессенджерах. Так, психолог Управления воспитательной работы Ростовского госуниверситета путей сообщения (РГУПС) Наталья Брагина проводит консультации по видеосвязи из любого доступного приложения (Skype, Zoom, WhatsApp). «Студенты обращаются по разным вопросам: трудности в семейных и личных отношениях, тревожные, депрессивные, панические и другие деструктивные психоэмоциональные состояния, проблемы одиночества. Все ситуации разрешимы, и сейчас очень важно позаботиться о своём психологическом состоянии и знать, как помочь себе и своим близким», – рассказала Наталья Брагина.

Дни открытых дверей, которые традиционно проходят в университетах весной, сейчас организованы в формате вебинаров и онлайн-экскурсий. Так, абитуриенты ИРГУПС могут задать интересующие вопросы об особенностях обучения в официальных аккаунтах университета в соцсетях. Там же на них отвечают деканы и представители приёмной комиссии во время прямых трансляций.

В конце апреля студенты выпускных курсов сдают экзамены, которые тоже пройдут в дистанционном формате.

«Надеюсь, к летней сессии студентов невыпускных курсов и защите дипломов эпидемиологическая ситуация в стране нормализуется и экзамены пройдут в штатном режиме. Однако мы готовы к любому сценарию развития событий», – отметил первый проректор РУТ (МИИТ) Валентин Виноградов.

## Надо постараться организовать максимальное число вступительных испытаний в дистанционном формате

Преддипломная практика будет проходить в соответствии с графиком учебного процесса – студенты будут работать на тех предприятиях, где не остановлено производство. «Если же будут заминки, то начнём решать вопрос с кафедрами, поскольку у нас есть возможность проведения производственных практик в подразделениях вуза», – подчеркнул Валентин Виноградов.

Что касается приёмной кампании, то пока точной информации о режи-

ме её проведения нет. Однако, как подчеркнул Валерий Фальков, при необходимости вузы будут принимать абитуриентов в онлайн-формате. «Надо постараться организовать максимальное число вступительных испытаний в дистанционном формате. Мы понимаем, что есть ряд активностей, которые сложно будет оценить онлайн, поэтому каждый такой случай будем решать в индивидуальном порядке», – отметил он.

Юлия Антич

### КАК У ДРУГИХ



**Ярослав Павлов**, первый проректор Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП): – Все говорят о сокращении расходов за счёт проведения дистанционного обучения и о возможности учиться из любого места. Но это не самое значимое с точки зрения самого обучения. Недооценённые плюсы этого формата в том, что он позволяет добиться высокого уровня индивидуализации обучения, а также усовершенствовать систему оценки результатов. Конечно, если относиться ответственно к разработке

онлайн-курсов. Основное же ограничение в том, что такой формат обучения требует большего ресурса внимания и концентрации: студенты устают быстрее, им сложно сохранять мотивацию без личного контакта с преподавателями. И конечно, очень серьёзная проблема – слабо развитая компетенция в электронной дидактике у преподавателей. С помощью онлайн-обучения можно реализовать практически всё, вопрос только в технологической и организационной готовности образовательных учреждений. Для качественной реализации обучения и экзаменов есть продвинутые платформы, инструменты прокторинга (контроля честной сдачи экзаменов) и средства для онлайн-тренингов. Сейчас многие начинают осваивать их вынужденно. Скорее всего, в течение нескольких лет после окончания режима самоизо-

ляции онлайн-обучение будет активно набирать обороты. Но в целом смешанное обучение видится намного более перспективным, чем чистый онлайн.



**Татьяна Литвинова**, проректор по учебной работе Первого Московского государственного медицинского университета им. И.М. Сеченова (Сеченовский университет): – Студентам Сеченовского университета (всего у нас обучаются 18 тыс. человек) созданы все необходимые

условия для комфортного дистанционного обучения и личного роста. С формированием в вузе цифровой экосистемы все учебно-методические материалы, включая контрольные средства для самопроверки, размещены на Едином образовательном портале университета и легко доступны для изучения. Профессорско-преподавательским составом кафедр в кратчайшие сроки были разработаны онлайн-платформы, на которых размещаются все необходимые материалы для изучения как на русском, так и на английском языке. В открытом доступе находятся лекции, ссылки на учебные материалы, ситуационные задачи. С целью контроля успешности усвоения информации студенты регулярно проходят тестирования, отправляют выполненные задания своим преподава-

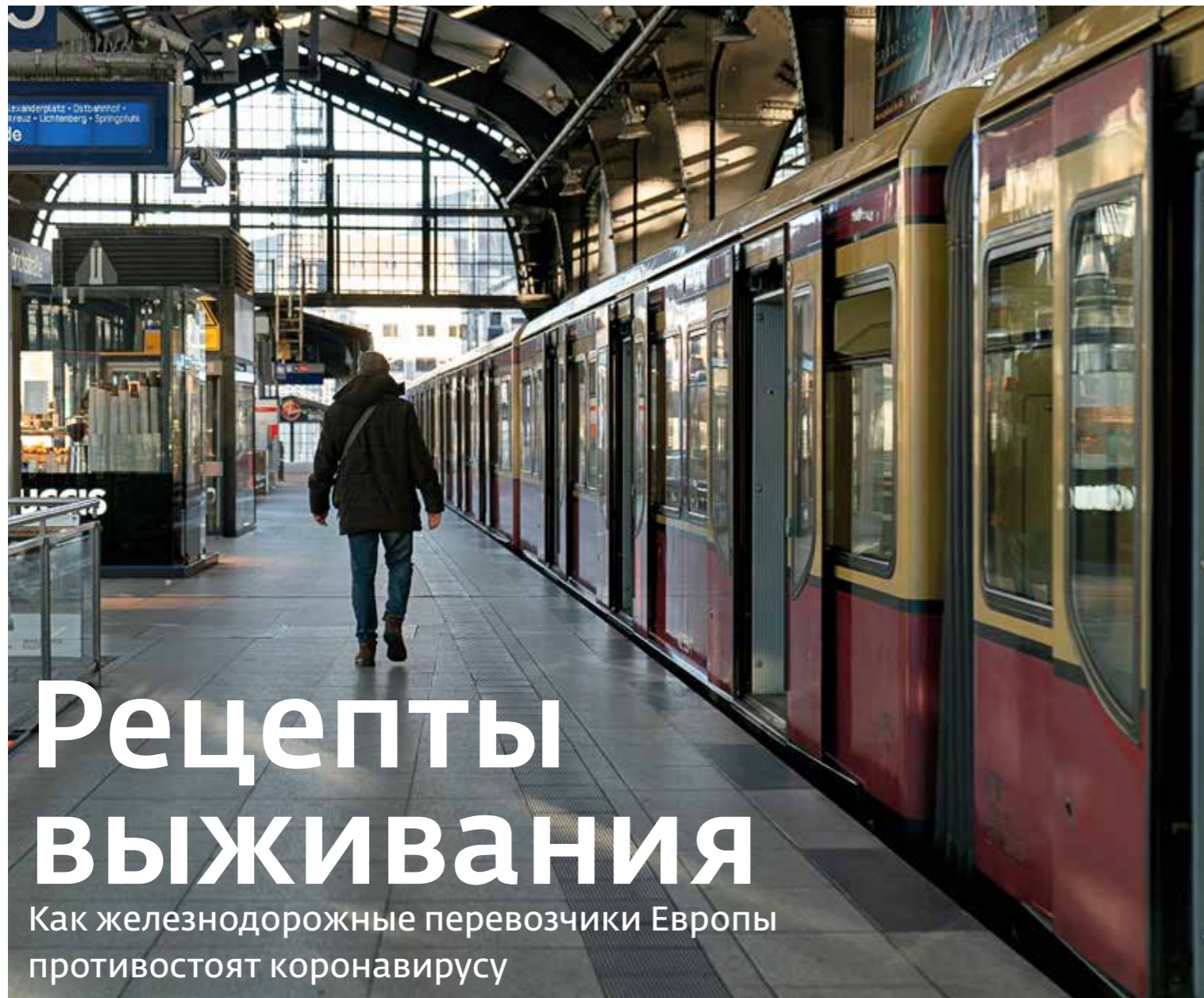
телям, выходят с ними на связь в онлайн-режиме (в том числе с помощью таких ресурсов, как Zoom, Skype). На данный момент обучающиеся, которые хотят получить больше знаний, имеют отличную возможность для бесплатного прохождения популярных образовательных курсов: coursera.org, openedu.ru, universarium.org. В наших социальных сетях постоянно выкладываются задания на развитие логики и мышления, тесты для проверки эрудиции. Несомненно, в медицинском университете большую роль играет отработка диагностических либо лечебных манипуляций на клинических примерах больших людей, что достаточно непросто осуществить в условиях дистанционного обучения. Пожалуй, это единственная серьёзная проблема, с которой мы сейчас столкнулись.



**Василий Боев**, проректор по учебной работе Ростовского государственного экономического университета (РИНХ): – В последние пять лет введение формата дистанционного обучения и его отдельных наработок в вузах носило практически обязательный характер. Однако на отраслевых конференциях можно было услышать массу доводов про то, что «очное обучение всё равно никуда не денется», «для студентов такой формат неэффективен». Теперь мы оказались

в ситуации, когда дистанционное обучение стало единственно возможной формой передачи знаний на ближайшие два месяца. Вот теперь и без проверок видно, кто действительно внедрял онлайн-формат, а кто делал это только на словах. Самые очевидные признаки дистанционного обучения – это свобода и ответственность (студент может самостоятельно планировать своё время, что требует повышенной самоорганизации); ментальность (если на очных лекциях студенты могли посидеть в соцсетях, пообщаться с одногруппниками, то сейчас, если ты не выполняешь задание, не смотришь лекцию или не проходишь тест, работа не продвигается). Что касается учебных дисциплин, то одни легко трансформируются в дистанционный формат и в некоторых

случаях даже выигрывают от этого (в основном гуманитарные предметы), другие – трудно. Во втором случае речь идёт о предметах, которые предусматривают лабораторные работы с использованием специализированного оборудования. Здесь предстоит большая и интересная работа, ведь в случае нахождения правильного формата подачи откроются большие возможности для привлечения студентов из других городов и стран, а главное – станет возможным включение в процесс обучения людей с ограниченными возможностями. В любом случае сдача промежуточной аттестации, погашение академических задолженностей, итоговая аттестация потребуют от учебных заведений более проработанных сценариев дистанционного взаимодействия.



## Рецепты выживания

Как железнодорожные перевозчики Европы  
противостоят коронавирусу

**П**андемия COVID-19 отразилась на работе железных дорог во всём мире. Национальные железнодорожные перевозчики в разных странах вводят особые меры по

предотвращению распространения коронавируса – сокращают трафик, дезинфицируют вокзалы и станции, увеличивают социальную дистанцию между пассажирами в поездах, организуют бесплатный проезд для врачей и правоохранительных служб, а также переоборудуют свой подвижной состав в госпитали на колёсах.

По словам директора по корпоративной безопасности оператора итальянской железнодорожной сети Ferrovie dello Stato (FS) Франко Фиумара, в феврале предприятие создало целевую группу, в которой участвуют управляющие и высшие руководители всех основных дочерних компаний. Одной из основных мер снижения распространения корона-

вирусной инфекции в Италии является сокращение количества пассажирских поездов.

«Эта мера вводилась постепенно – исходя из снижения спроса на перевозки после введения на государственном уровне жёстких ограничений в отношении индивидуальной мобильности. Право на передвижение всегда существовало, но обеспечивалось при соблюдении самых высоких стандартов безопасности. Поэтому мы также ввели критерии покупки железнодорожных билетов, которые обеспечивают минимальное расстояние, не менее полутора метров, между пассажирами, как того требуют профилактические меры. Также более 500 сканеров для измерения температуры предоставлены медицинскому и санитарному персоналу на станциях для быстрой проверки каждого пассажира», – рассказал Франко Фиумара.

Кроме того, FS предоставила бесплатный проезд врачам и медсёстрам, нанятым службой гражданской защиты, чтобы оказывать поддержку региональным структурам здравоохранения, наиболее вовлечённым в чрезвычайную ситуацию. Также FS разрабатывает возможность организации специального железнодорожного конвоя Medevac (медицинская эвакуация), способного быстро перемещаться от одного больничного центра к другому. Это особенно важно для эвакуации пациентов, нуждающихся в респираторной поддержке при COVID-19.

Французское государственное предприятие SNCF, управляющее железными дорогами, начало перевозить пациентов с коронавирусной инфекцией на скоростном электропоезде TGV, который был адаптирован под мобильное стационарное отделение. Подвижной состав используют для эвакуации выздоравливающих пациентов из горячих точек, где больницы переполнены, в те регионы, где есть места в отделениях интенсивной терапии.

По словам президента SNCF Жан-Пьера Фаранду, поезд может перево-

зить до 25 пациентов. В каждом вагоне предусмотрены места для четырёх человек. Также есть медицинская команда из шести человек, в которую входят анестезиолог, младший врач, медсестра-анестезиолог и три медсестры. Вагон-буфет был переделан в медицинское помещение на случай, если состояние пациента ухудшается в пути.

Национальный оператор железных дорог Испании Renfe и испанская компания – изготовитель подвижного состава Talgo также переоборудовали поезда в мобильные госпитали, которые могут при необходимости перевозить заражённых пациентов. Renfe для этих целей выбрало низкопольные по всей длине высокоскоростные поезда Talgo 250, что способствует

«Прежде всего мы прекратили связь с соседними странами, туристические маршруты в Германии и поезда Sprinter, которые часто используются деловыми путешественниками. На региональном транспорте государственные органы вместе с нами сократили расписание до стабильного базового, поэтому во многих областях мы ездим в соответствии с расписанием выходных дней», – рассказал генеральный директор Deutsche Bahn (DB) Ричард Лутц.

В Великобритании к концу марта количество пассажиров железных дорог сократилось на 70%. Государственный секретарь по транспорту Грант Шаппс уточнил, что «ключевые сотрудники» (работники сферы здравоохранения и социальной защиты, преподавате-

## FS предоставила бесплатный проезд врачам и медсёстрам, чтобы оказывать поддержку региональным структурам здравоохранения, вовлечённым в ЧС

быстрой и удобной транспортировке пациентов.

В целом Renfe сократила свои пассажирские перевозки на 50%. Компания продаёт билеты только на 10% мест в каждом поезде, чтобы обеспечить безопасное расстояние между пассажирами. Также оператор ввёл упрощённую процедуру замены или даже отмены билетов для всех клиентов. Теперь эту услугу можно получить по телефону или через Интернет. Что касается пригородных услуг, которые Renfe предлагает в столичных регионах и крупных населённых пунктах, то они сокращены на 80% в обычные часы и на 50% в часы пик.

В Германии число перевозок на дальние расстояния и в региональном сообщении в настоящее время составляет от 10 до 15% от обычного уровня.

ли, журналисты, сотрудники благотворительных организаций, органов юстиции, государственные работники) продолжают свою деятельность в условиях распространения коронавируса. «Необходимо создать условия для их безопасного передвижения по железной дороге, поэтому операторы должны обеспечить непрерывное сообщение», – отметил он.

**Вопросы безопасности**  
Железнодорожные перевозчики принимают специальные меры, которые помогают обезопасить не только пассажиров, но и сотрудников. К примеру, Renfe и SNCF предоставляют сотрудникам медицинские маски, перчатки и дезинфицирующие средства. После каждого рейса производится дезинфекция кабины

# Тема номера Пандемия



машиниста и вагонов. Окна для покупки билетов, торговые точки и информационные стенды на станциях защищены специальными экранами для обеспечения расстояния между клиентами и персоналом.

DB размещает листовки с рекомендациями по предотвращению распространения инфекции и личной гигиене. Двери поездов, которые раньше открывались и закрывались только после нажатия специальной кнопки, теперь делают это автоматически, чтобы никто не касался контактных поверхностей.

Все залы на вокзалах и станциях доступны только для сотрудников DB. «Мы придерживаемся рекомендации Федерального министерства здравоохранения и временно ограничиваем наши услуги в поездах дальнего следования, где существует тесный контакт между клиентами и нашими сотрудниками. К примеру, персональное обслуживание в вагонах и вагонах-ресторанах приостановлено. В бортовых бистро мы предлагаем еду и напитки в одноразовой упаковке», – говорит директор по персоналу DB Мартин Сейлер.

Он рассказал, что иногда в дороге пассажирам становится плохо. «Для

таких ситуаций чётко определены процессы: сотрудники DB информируют центр аварийного управления и таким образом запрашивают помощь спасателей, которые приезжают к ближайшей станции», – отметил он.

В Швеции с 22 апреля в поездах можно забронировать только место у окна. Это необходимо для того, чтобы находиться на безопасном расстоянии не только от других путешественников, но и от сотрудников, которые перемещаются по вагонам. При этом, если клиент планирует ехать с детьми, решение о том, возможно ли сидеть рядом или поменяться местами с другими пассажирами, принимается персоналом.

## Кадровые вопросы

Предприятия железнодорожной отрасли принимают меры по уменьшению числа встреч и деловых поездок. Большинство переговоров проходит по видеосвязи или телефону. Многие сотрудники, которые выполняют административные функции, переведены полностью на удалённую работу без потери в доходах.

Однако не все могут позволить себе содержать полный штат и при этом платить зарплату в полном объёме.

К примеру, в Швеции, как и во многих странах мира, правительство рекомендовало населению избегать ненужных поездок, и это привело к резкому падению пассажирооборота в стране (девять из десяти пассажиров прекратили свои поездки по железной дороге). Это вынудило железнодорожного оператора SJ поэтапно сократить перевозки почти на 50%. Но таких мер оказалось недостаточно, и оператор пересмотрел все свои расходы. В частности, руководство SJ решило сократить рабочие часы своих сотрудников. Всего в штате оператора 3 тыс. человек, и почти половина из них попала под сокращение рабочего времени.

По словам директора по персоналу SJ Матса Петтерссона, это временная мера, чтобы удержать компетентных сотрудников и одновременно снизить расходы компании. «Это не форма увольнения, – уточнил он, – как только ситуация наладится, оператор пересмотрит своё решение и возобновит деятельность». Специалист по связям с общественностью SJ Стефан Рэй добавил, что в основном на новую форму работы перейдут административные работники, но из-за снижения железнодорожного трафи-

ка это коснётся и поездных бригад. «В зависимости от должности рабочее время персонала будет составлять от 40 до 60%. А заработная плата сохранится на уровне 92,5–94%. Остальные сотрудники продолжают работать весь день с сохранением полной оплаты труда», – подчеркнул он и уточнил, что такой режим предположительно продлится от 3 до 6 месяцев.

В Великобритании произошла обратная ситуация. Южный регион, который обслуживается оператором инфраструктуры железных дорог Network Rail, выполняет половину объёма пассажирских перевозок в стране и грузоперевозки через тоннель под Ла-Маншем, поэтому нехватка персонала может оказаться критичной для продолжения перевозок. В результате заболевания коронавирусом инфекцией из строя вышли многие работники, и Network Rail обратился к вышедшим на пенсию и уволившимся сотрудникам с просьбой вернуться. На этот призыв откликнулись более 200 человек.

Однако прежде чем заступить на работу, они должны пройти переподготовку, чтобы восстановить свои знания и навыки. Оператору понадобилось четыре недели на то, чтобы переоборудовать законсервированные испытательные лаборатории и залы совещаний старого депо в Ньюпорте (Южный Уэльс, Великобритания) в современный учебный центр для подготовки квалифицированных специалистов в области железнодорожной сигнализации. По словам управляющего директора Network Rail по Уэльсу и Западу Марка Лэнгмана, в обычных обстоятельствах штат этого хозяйства укомплектован полностью и может обеспечить бесперебойную работу сети.

Во время ограничительных мер DB также ощутила острую потребность в квалифицированных специалистах. Предприятие ведёт активный поиск сотрудников, подача заявок и набор персонала проводится дистанционно. В среднем предприятие проводит в месяц около 6 тыс. собеседований. DB

предоставила руководителям и кандидатам технически рекомендации, чтобы онлайн-интервью проходили гладко.

Многим приходится обеспечивать бесперебойную работу железной дороги на местах. В Италии FS активировала годовую страховую защиту, которая включает суточные в случае госпитализации из-за COVID-19, фиксированные выплаты для интенсивной терапии и пакет услуг по оказанию помощи, включая медицинскую телефонную связь, консультации и получение медуслуг. Через несколько недель предприятие планирует предоставить всем сотрудникам специальный экспресс-анализ крови, который позволит проверить, вырабатывались ли антитела к COVID-19. Что

и платить зарплаты своим рабочим. Но некоторые частные железнодорожные операторы могут обанкротиться в ближайшие месяцы. Чтобы избежать этого, Альянс новых участников пассажирских железнодорожных перевозок (AllRail) попросил Европейскую комиссию помочь в сокращении издержек.

В организацию входят в том числе такие компании, как MTR Express (Швеция), Flixtrain (Германия), Italo (Италия) и Leo Express (Чехия).

Ассоциация предложила защитить сотрудников от потери дохода, а операторам выделить гранты для покрытия потеряннного дохода с лимитом свыше 800 тыс. евро, гарантиями на все кредиты, отсрочкой лизинговых платежей и налоговых выплат, а

## Руководство SJ решило сократить рабочие часы своих сотрудников. В штате 3 тыс. человек, и почти половина из них попала под сокращение рабочего времени

позволит воспользоваться медицинской помощью даже тем работникам, у которых отсутствовали симптомы болезни.

DB заключила соглашение по противодействию коронавирусу с двумя профсоюзами – EVC и GDL: речь идёт о всесторонней поддержке родителей в связи с уходом за детьми из-за закрытия школы, а также с обязательством обеспечить рабочие места. Соглашение действует до 31 июля 2020 года. Оно также предусматривает гибкие индивидуальные условия для корректировки рабочих часов.

Государственные железнодорожные компании испытывают трудности во время пандемии COVID-19, но, имея поддержку правительства и бизнеса в других отраслях, они продолжают получать доход от своей деятельности

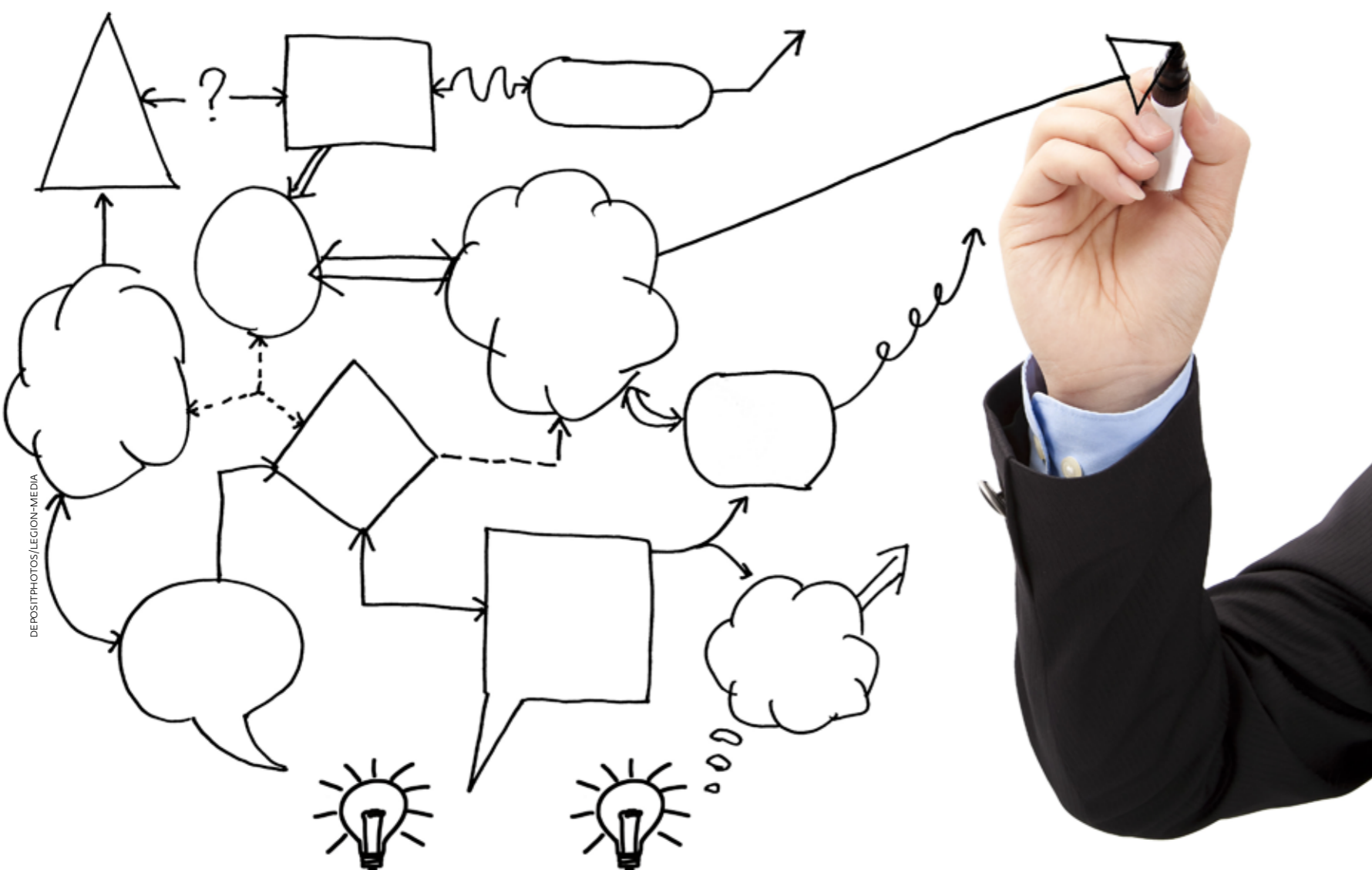
также приостановить взимание с них платы за пользование инфраструктурой и позволить осуществлять возврат билетов не наличными средствами, а ваучерами.

По словам генерального секретаря AllRail Ника Брукса, за последние три года наличие независимых операторов железных дорог на европейской сети смогло обеспечить до 20–30% экономии на закупках для государств. В то же время количество пассажиров поездов выросло до 100%. «Спасение компаний сэкономят деньги налогоплательщиков в среднесрочной и долгосрочной перспективе, но для этого поддержка должна быть продлена и на следующий, 2021 год – тогда это позволит восстановить экономику после кризиса», – резюмировал он.

КСЕНИЯ ПОТАЕВА

## Выстроить процессы

Какие результаты можно получить при правильном подходе к управлению



СЕРГЕЙ КОБЗЕВ,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО  
ДИРЕКТОРА – ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР  
ОАО «РЖД»



ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

**Н**а заседании Координационного совета начальников железных дорог, состоявшемся 12–13 марта этого года, были рассмотрены результаты выполненных за 2019 год работ по внедрению процессного подхода в управлении и совершенствованию основных сквозных процессов. Подробнее с «Пульт управления» поделился заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Сергей Кобзев.

– Вопросы внедрения и развития современных методов управления регулярно поднимаются на ключевых коммуникационных площадках холдинга. Цифровизация, управление рисками, процессный подход. Почему этим темам руководство компании уделяет такое значительное внимание?

– У компании сложная, многоуровневая система управления. В состав холдинга входит множество бизнес-единиц, формирующих свой уникальный продукт, но в целом все вместе они обеспечивают создание общего результата. В отношении деятельности компании действует комплекс норм, требований и обязательств, и, принимая любое решение, их следует учитывать.

Корпоративная культура компании имеет богатую историю, и по большей части ей свойственны определённый консерватизм в подходах и нацеленность на стабильность и постоянство. Мир в целом и транспортные рынки быстро меняются – на это также нужно своевременно реагировать. Поэтому сегодня руководители всё чаще вынуждены сталкиваться с решением новых нетривиальных задач.

В компании работают высококлассные специалисты, которые по опыту знают и понимают, как выстроены и реализуются процессы компании.

Но когда мы погружаемся в детали и задаём себе вопросы из разряда: «Действительно ли выполняются все нужные действия и операции?», «Действительно ли контроль выполнения идёт по правильным точкам?», «Действительно ли мы уверены, что реализуемое действие оптимальным образом повлияет на конечный результат?», оказывается, что одного профессионального знания не всегда достаточно.

Процессный подход – это хороший инструмент, позволяющий двигаться не на ощупь, а однозначно и чётко понимать, как работают элементы нашей сложной системы. Опираясь на построенные процессы, можно планировать, моделировать различ-

объём работ и его стоимость, а не то, в каком состоянии после выполнения этих работ окажется актив, насколько будет загружен персонал и какой совокупной ценой будет получен этот результат.

Работая с процессами, важно в результате построить такую систему, чтобы любой процесс был чётким и понятным, включал активы и ресурсы, которые нужны для его реализации. Потом нужно достроить систему контроля по принципу: нет требуемых ресурсов – никогда процесс не выполнится полностью. Всегда нужно понимать, что не сделано, чего не хватает и ключевое – каким при таком положении дел будет продукт процесса.

**Сила руководителей, менеджеров и состоит в возможности признания несовершенства и поиске решений для улучшения процессов и формирования работоспособной системы**

ные ситуации, оценивать риски, формировать алгоритмы действий по отклонениям, то есть заниматься не «тушением пожаров», а предиктивно реагировать на возможные отклонения процессов от нормального протекания, переводя любую нестандартную ситуацию в управляемое русло. Формировать базу знаний по оптимальному управлению компанией.

Изучая опыт других компаний, мы увидели, что у многих оценка качества управления основывается на результатах анализа эффективности деятельности. При этом нередко выводы о том, что активы, материалы, персонал используются неэффективно. Но если погрузиться глубже, то окажется, что все эти показатели установлены в отрыве от сути процесса, его потребностей. То есть планируются и контролируются только сам

В целевом состоянии, за счёт цифровизации, система сама должна контролировать как протекание процесса, так и самое главное – качество и характеристики конечного продукта.

– **Каковы основные результаты и выводы по итогам проводимой работы?**

– Решением правления ОАО «РЖД» в 2018 году была утверждена Карта процессов верхнего уровня, что стало для владельцев процессов стартовой точкой работ по моделированию своих бизнес-процессов.

С этого момента был реализован комплекс мероприятий, позволивших организовать деятельность по описанию процессов в масштабах компании и вовлечь в неё практически все подразделения.

Сформирована нормативная и методологическая база, позволяющая



осуществлять описание процессов в автоматизированной системе моделирования бизнес-процессов (далее – АСУ БМ).

Заложенная в основу АСУ БМ методология аналогична той, по которой работают Сбербанк, «Газпром», «Росатом», поскольку она позволяет формировать сложную архитектуру, идентичную структуре управления компании и хранящую всю необходимую информацию в виде «базы знаний», с которой можно работать, проводя предиктивные расчёты или имитационное моделирование. Для анализа маршрутов фактического исполнения бизнес-процессов в крупных компаниях всё чаще применяется технология Process Mining – и этот инструмент нам также доступен.

На регулярной основе проводится обучение сотрудников основам моделирования и анализа бизнес-процессов с использованием очных и дистанционных форм.

Следует отметить, что для успеха замысла крайне важна инициатива подразделений.

Руководители, заинтересованные в росте качества управления и понимающие, как в этом помогает про-

цессный подход, находят дополнительные возможности для проведения обучения своих сотрудников. Так, на Октябрьской и Дальневосточной железных дорогах организовано обучение на базе дорожных технических классов. Кроме того, в данный процесс активно включились отраслевые вузы, соответствующие программы обучения разрабатывают РУТ (МИИТ) и СГУПС.

Очень ценно, что, выстраивая процессы, люди находят в них взаимосвязи и осознают, зачем они делают свою ежедневную работу, – это позволяет более чётко задать критерии качества к собственной деятельности.

Сотрудники наращивают свои компетенции в области бизнес-анализа и становятся более ценными специалистами, а компания благодаря этому усиливается и ускоряется в развитии, например при решении задач по цифровизации деятельности, поскольку в её основе – детальное исследование процессов и поиск ответов на вопросы, что и зачем будет автоматизироваться, как это позволит улучшить процесс и как повлияет на другие процессы.

В рамках блока работ по проектированию процессов осуществляется описание деятельности подразделений ОАО «РЖД» в действующем состоянии (как есть).

Некоторые подразделения, к сожалению, не всегда готовы детально описать свои процессы и построить взаимосвязи с другими процессами, даже если они являются в этом направлении деятельности методологом, заказчиком или стоят в конце цепочки, то есть являются получателем результата. Безусловно, этому находят объяснения: столько лет мы работали и продолжим так дальше. Ссылаются на трудоёмкость и бесполезность моделирования. Кому-то страшно показать незнание, выявить, что процесс реализуется с разрывами, которые устраняются вручную, а проблемы гасятся при непосредственном вмешательстве руководителя в процесс и его «принудительной» корректировке сверху.

И наоборот, активно движутся вперёд подразделения, в которых руководители лично участвуют в разработке процессов, регулярно рассматривают наработки, консультируют участников рабочей группы.

## Активно движется разработка модели сквозного процесса доставки грузов и порожних вагонов. Сейчас нужно построить все алгоритмы управления этим процессом

Например, Департамент корпоративного имущества. Там коллеги с заинтересованностью включились в работу: описывают, типизируют и перестраивают свои процессы, в конечном итоге обеспечивают полный цикл в управлении имуществом и повышают уровень удовлетворённости своих внутренних клиентов.

Очень хорошо мы поработали по цепочке снабжения с Центральной дирекцией закупок и снабжения, выстроив взаимосвязи с элементной базой и по всему жизненному циклу, который заканчивается не только поставкой вовремя материала и запчастей для работ, но и продолжается до

момента утилизации поставляемых элементов, уже после гарантийного периода.

Значительно продвинулись рабочие группы подразделений в пассажирском блоке, кадровом, в блоках капитального строительства, бухгалтерского учёта. Сосредоточенно к выполнению задачи отнеслись коллеги из Правового департамента, Центра внутреннего аудита, Департамента корпоративных финансов.

Сила руководителей, менеджеров и состоит в возможности признания несовершенства и поиске решений для улучшения процессов и формирования работоспособной и в какой-то

мере автономной от руководителя системы.

Исходя из сформированной к настоящему времени базы процессов, можно выделить четыре основных типа процессов. Опишу их очень крупно, чтобы можно было поймать суть и принцип их отнесения.

Первый тип охватывает всю производственную деятельность. Назовём эти процессы «эксплуатацией» или «управлением активами». Наши филиалы в основном работают над тем, чтобы обеспечить требуемое состояние активов. И ключевыми для них являются процессы учёта активов, определения их фактического состояния (это должно быть обеспечено объективными средствами контроля), выполнения работ по доведению этих активов до требуемого состояния. В условиях ограничения ресурсов нужно уметь правильно расставить приоритеты с применением риск-ориентированного подхода. Как пример, Центральная дирекция инфраструктуры обеспечивает перевозочный процесс исправной инфраструктурой. То есть к состоянию инфраструктуры предъявляются требования, сформулированные исходя из запланированного объёма перевозок, скорости, веса поезда и других факторов. После осуществления перевозки инфраструктура изнашивается, и её состояние как актива изменится. Чтобы поддерживать актив в требуемом состоянии или возвращать его в это состояние, нужно выполнять необходимые плановые работы, которые требуют соответствующего трудового, финансового, технологического обеспечения. И вот мы вышли с вами на взаимодействие и взаимовлияние процессов разных подразделений, которые в конечном счёте сказываются на результате деятельности всей компании – перевозочном процессе.

Второй тип процессов – это создание самой технологии содержания этих активов, разработка и внедрение новых типов активов, более надёжных и эффективных. Назовём эти процессы «развитием» и «созданием



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

новых продуктов». Это процессы, которые должны обеспечивать создание востребованных рынком продуктов, а также максимальную отдачу от активов и используемых ресурсов.

Третий тип – это разработка методологии, корпоративных процедур, по которым должны реализовываться все процессы и обеспечиваться контроль. Назовём их «формированием принципов управления и деятельности».

Это процессы корпоративного центра холдинга и органов управления бизнес-единиц.

И самым главным, задающим целевое состояние для всех вышеупомянутых групп процессов, является блок процессов изучения рынка, клиента и формирование тех продуктов, ко-

торые позволят достичь наилучшего результата. Я намеренно выделяю эти процессы в отдельную группу, хотя они и тяготеют к процессам управления, но имеют особую важность в контексте стратегического развития компании.

Важно, чтобы руководители подразделений при решении задач в области моделирования процессов опирались на эту концептуальную раскладку процессов.

В целом итоги реализованных мероприятий оценены на заседании Координационного совета как позитивные. Благодаря поддержке первых руководителей компании нам удалось набрать сравнительно высокий темп.

Сравнивая с рынком, с тем, как двигались другие компании, можно сказать – за год мы сделали в разы больше. Необходимо также отметить вовлечённость руководителей и исполнителей в подразделения, выполняющие работы. Центр моделирования бизнес-процессов осуществляет методологическую поддержку, задаёт «маршрут», а детализацию целей, внедрение механизмов анализа и совершенствования процессов, работу в коллективах выполняют подразделения. Состоявшееся на заседании обсуждение ещё раз подтвердило, насколько важно транслировать в коллективах активную позицию «заказчиков изменений».

**– Как разработанные модели процессов применяются в практической деятельности подразделениями компании?**

– Действуют требования, согласно которым модель процесса обязательна для регламентов процессов и для обоснования организационных изменений.

Это закреплено нормативно для того, чтобы инициатор детально прорабатывал суть предлагаемого изменения и оценивал влияние как на сам процесс, так и на смежные с ним процессы.

В дальнейшем планируется, что процессные модели будут применяться везде, где требуется принять сложное решение со многими переменными. Например, для обоснования предложений по повышению производительности труда, проектов цифровизации, инвестиционных проектов и инициатив в области научно-технического развития.

Реализуемая программа мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении холдингом «РЖД» направлена на достижение конкретных целей – это, например, единая процессная модель.

Но и сам процесс прохождения этого пути если не более, то уж точно не менее важен, поскольку, проходя его, мы меняем принцип мышления и управленческого реагирования.

Зачастую, сами того не замечая, мы переводим процесс в целевое состояние: задаём сложные неоднозначные вопросы, ищем и находим решение текущих и перспективных проблем, идентифицируем, оцениваем и реагируем на риски.

Применение процессного подхода для определения оптимального алгоритма наших действий особо важно в непростых макроусловиях.

Это позволит повысить точность распределения ресурсов: куда можно их направить, чтобы улучшить процессы, откуда можно изъять ресурсы и как это повлияет на конечный продукт и устойчивость процесса. Обращаться к процессам следует и в творческой деятельности, чтобы чётко регулировать самые критичные зоны и не утяжелять её дополнительными нормативами и процедурами, которые, как может показаться при более глубоком анализе соответствующей модели процесса, добавленной стоимости не имеют.

В частности, на заседании Координационного совета было указано на значительный потенциал охвата цифровизацией процессов, где использование ручного труда нерационально. Зачастую с этим можно столкнуться при отсутствии комплексного подхода к реализации проектов автоматизации. Когда не обеспечена полная интеграция обмена данными между информационными системами и эту роль в процессе выполняет человек, вручную переносящий данные из одной системы в другую. Необходимо стремиться к минимизации таких процессов и ценить человеческий труд, сохраняя его только там, где без этого действительно невозможно обойтись.

**– Практические результаты и преимущества процессного подхода ярче видны на конкретных примерах. В частности, на заседании Координационного совета рассматривались ключевые аспекты совершенствования сквозного перевозочного процесса. Расскажите об этом подробнее.**

– Активно движется разработка модели сквозного процесса доставки грузов и порожних вагонов. Она содержит основные этапы нашей работы с клиентом: от момента подачи заявки на перевозку и до момента получения от него обратной связи после оказания услуги.

Это по сути базовая выверенная модель сквозного процесса перевозки, в которой указаны исполнители, механизмы взаимодействия между уровнями управления, используемые данные, нормативные документы, информационные системы. Любое изменение её отдельного элемента, поскольку он встроено и связан, потребует обоснования. Или изменения нормативной базы. И это всё видно.

**Процессный подход – это хороший инструмент, позволяющий двигаться не на ощупь, а однозначно и чётко понимать, как работают элементы нашей сложной системы**

Сейчас важно сделать второй шаг – построить все алгоритмы управления этим процессом, точки контроля, время принятия решений на всех уровнях, а также порядок эскалации вопросов и информации.

Уверенное продвижение в разработке этой модели обеспечивает вовлечённость руководителей и сотрудников Центральной дирекции управления движением и Центра фирменного транспортного обслуживания.

Нужно отметить, что и достижения, и проблемы в области работы с процессами, и их совершенствование регулярно рассматриваются руководством компании. Каждый год эти вопросы включаются в повестку Координацион-

ного совета, а также под председательством генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова функционирует комиссия по вопросам расширения применения процессного подхода в управлении холдингом «РЖД».

**– На каких основных задачах сосредоточена работа в этом году?**

– В 2020 году акцент будет сделан на разработке и верификации моделей типовых процессов и выстраивании межфункциональных (сквозных) процессов, реализации проектов по перестройке процессов, разработке регламентов.

Продолжится развитие комплексной методологии – она будет ориентирована на описание процедур анализа и трансформации процессов.

Таисия Шепитько,  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ПУТИ,  
СТРОИТЕЛЬСТВА И СООРУЖЕНИЙ  
РОССИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
ТРАНСПОРТА (МИИТ)



РИТ (МИИТ)



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## АКТИВЫ КОМПАНИИ

Восприимчивость организации к инновациям зависит от специфики управления

**Ц**ифровизация экономики набирает обороты в мире. Она тесно связана с государственной поддержкой инноваций, трансформацией государственного управления экономикой в целом, отдельными отраслями, предприятиями, комплексами, в том числе в сфере железнодорожного транспорта.

Цифровой этап развития железнодорожной отрасли обусловлен реформированием системы управления, стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий, которое открывает новые возможности для совершенствования и служит причиной новых ожиданий (как правило, завышенных) со стороны потребителей транспортных услуг. Поддержка инноваций является не только государственной, но и корпоративной задачей. В связи с этим необходимо формирование такой организационной структуры компаний и организаций, входящих в холдинг «РЖД», которая бы обеспечивала им высокий уровень восприимчивости к инновациям, что, в свою очередь, обеспечит высокую конкурентоспособность на рынке транспортных услуг.

Восприимчивость к инновациям можно представить как функцию следующих параметров: характеристики организационной структуры; личностно-психологические характеристики персонала; характеристики внешнего окружения (наличие конкурентов и определённость информации о конкурентах; степень производственной кооперации; размеры региона, обслуживаемого компанией; миграционная способность населения и его состав; противоречивость внешних условий – контекста).

К внешнему контексту можно отнести особенности налоговой системы, правовой базы, юридических основ регулирования прав собственности,

системы ценообразования и т.д. На начальном этапе разработки модели восприимчивости к инновациям внешний контекст может учитываться ситуационно: внешнее окружение создаёт давление, обеспечивающее проникновение инноваций в компанию. Если это давление слабое, то и скорость внедрения инноваций небольшая.

Что касается влияния организационной структуры на восприимчивость компании к нововведениям, то до настоящего времени нет однозначного решения этой задачи. Одни исследователи считают, что лучше воспринимает инновационные нововведения органическая структура с высокой степенью децентрализации принятия решений, низкой степе-

При позитивных сдвигах в макроэкономической ситуации увеличивается степень централизации и регламентирования – происходит возврат к упорядоченным иерархическим структурам управления.

Как правило, компании и их руководство интуитивно находят структуру управления, которая, по их представлениям, наилучшим образом соответствует конкретным производственным условиям.

На разных стадиях инновационного процесса эффективны разные организационные структуры. Поэтому для повышения восприимчивости компании к нововведениям необходимо снабдить её механизмом, который бы позволял оптимизировать структуру управления в зависимо-

### При позитивных сдвигах в макроэкономической ситуации происходит возврат к упорядоченным иерархическим структурам управления

ню регламентации работ, развитыми внешней и внутренней сетями коммуникаций. Другие отмечают позитивную связь между высокой степенью централизации, регламентации и способностью к восприятию инноваций.

В действительности восприимчивость инноваций зависит от внешнего окружения компании и стадии инновационного процесса нововведения, а также от характеристик персонала. Например, если компания функционирует в нестабильных и непредсказуемых условиях, то более восприимчивой к инновациям она становится при высокой степени децентрализации, которая позволяет повысить восприимчивость к сигналам рынка, к поиску новых инвестиций и новых поставщиков.

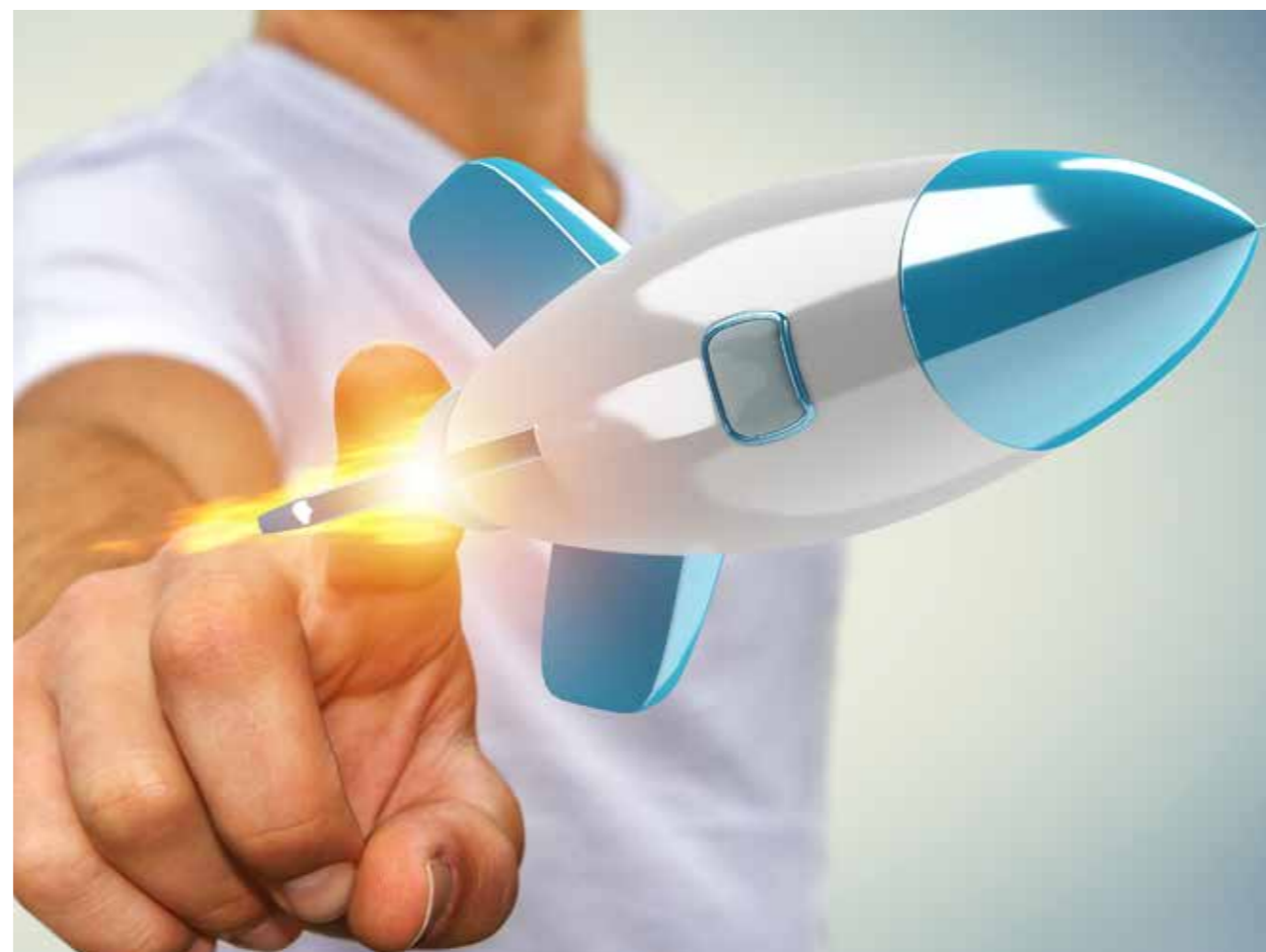
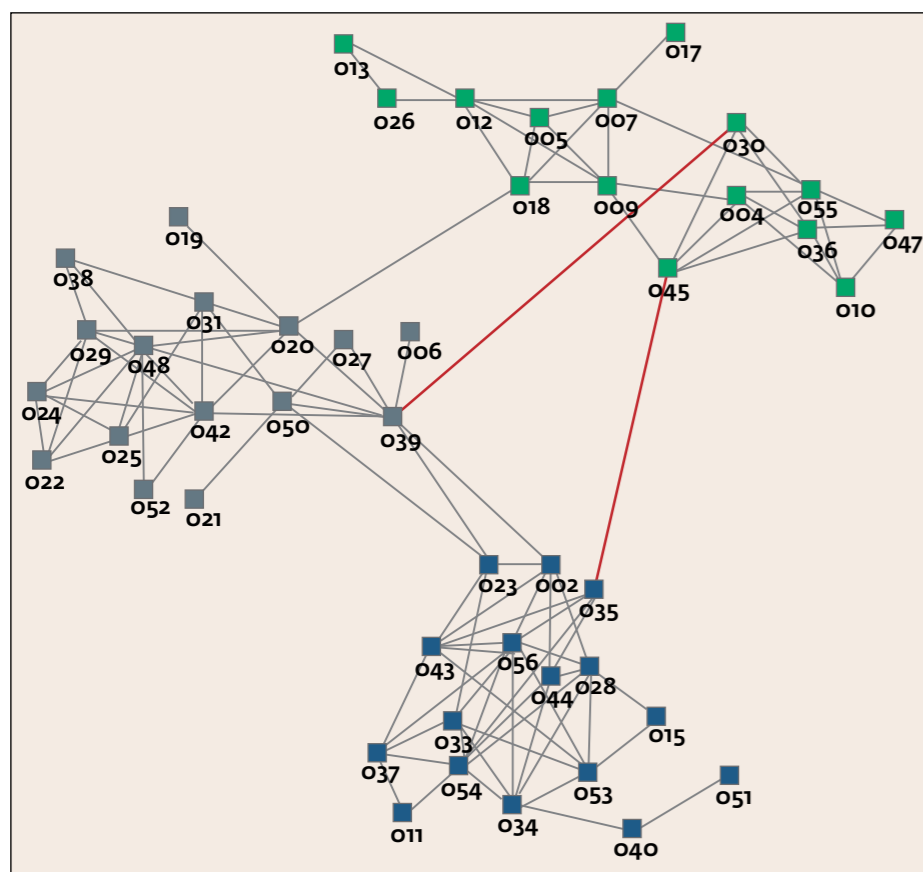
сти от фазы инновационного цикла с использованием математических методов. Для их реализации должна быть разработана математическая модель организационной структуры.

Одним из наиболее распространённых в настоящее время способов построения моделей, описывающих влияние структуры компании на скорость распространения в ней инноваций, является способ Стэнли Милгрэма (наряду со способами Клайнберга, Ватса, Стратца и других исследователей). Основными характеристиками и компонентами модели, обеспечивающими её адекватность организационной структуре компании, являются:

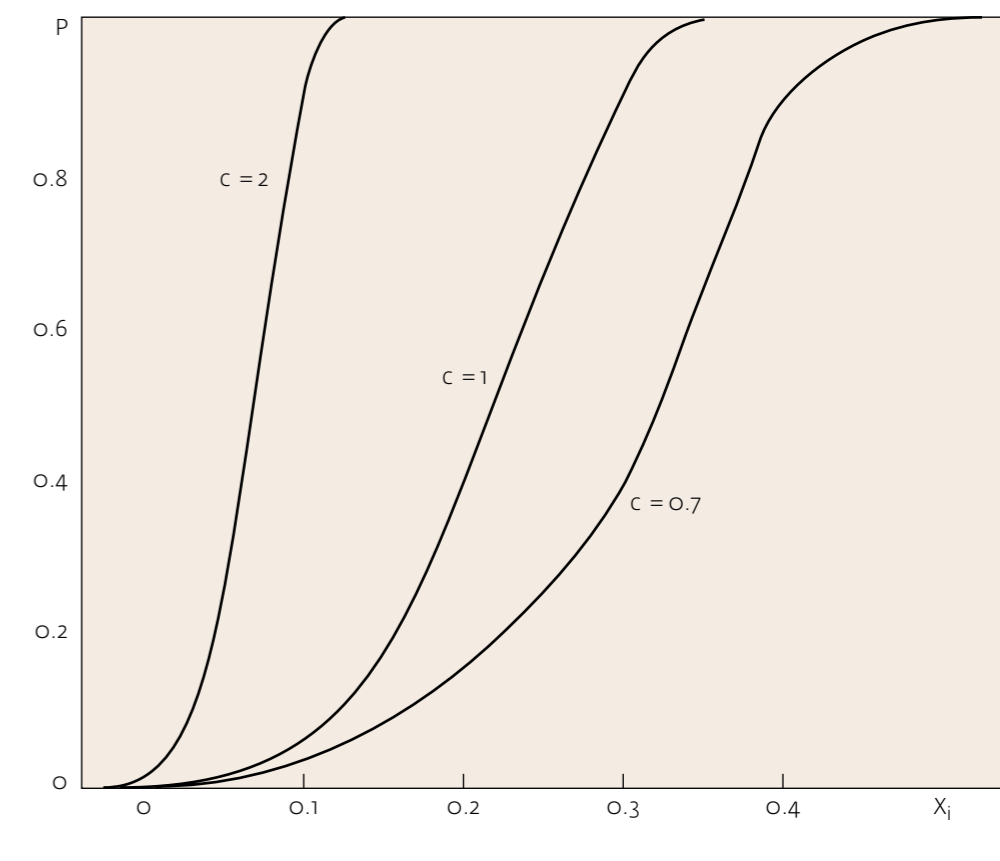
1) множество агентов, каждый из которых представляет собой подраз-



**Рис. 1. Схема структуры компании в виде множества подразделений-агентов (по С. Милграму)**



**Рис. 2. Зависимость вероятности переключения каждого агента от относительного числа связанных с ним агентов**



деление компании или агрегат из её нескольких подразделений;  
2) топология путей, которые обеспечивают распространение инноваций по организационной структуре (при этом считаем, что обмен происходит только дискретными объёмами информации, передаваемыми через коммуникационные каналы);  
3) индивидуальная восприимчивость агента к инновациям.

Для разработки модели организационной структуры, которая требует оптимизации, представим процессы внутрифирменного управления и отношений компании с внешней средой как процессы обработки и передачи информации. Структура компании предстанет в виде со-

вокупности подразделений-агентов, между которыми происходит информационный обмен (он представлен сетью связанных точек, рис. 1).

Понятно, что разным организационным структурам соответствуют разные графы. Возможна организационная структура, когда каждый агент связан с остальными (полная взаимосвязанность). Другие варианты – все агенты подотчётны центральному администратору (механистическая структура), либо это иерархическая структура, когда каждый уровень управления является управляющим для всех агентов, лежащих по дереву структуры ниже него, и управляемым – для более высоких уровней управления.

Каждый агент компании может находиться в двух состояниях, обозначаемых «0» и «1». Этим состояниям соответствует отторжение или принятие выгодного нововведения (инновации). Взаимосвязь между агентами такова: каждый агент видит, в каком состоянии («0» или «1») находятся связанные с ним агенты.

Среди всех агентов выделяем тех, которые инициируют инновацию. Это те агенты, переход которых из состояния «0» в состояние «1» происходит под действием внешней ситуации. Если таких агентов не будет, то система агентов всегда будет находиться в состоянии «0».

Используя способ Милграма, можно построить модель, которая позволит оценить скорость восприятия инно-

ваций в компании. Компонентами этой модели являются:

- 1) множество агентов-подразделений;
- 2) топология путей распространения инноваций по организационной структуре компании;
- 3) функция  $f$  индивидуальной восприимчивости агентом-подразделением инноваций.

Дальнейшая разработка модели требует определения природы и, соответственно, вида функции  $f$ . По своей природе она является функцией распределения вероятности перехода каждого из агентов из состояния «0» в состояние «1», соответствующее отторжению или принятию инновации. Для этого случая требуется найти модель, которая порождала бы дискретное распределение  $E(Y|X)$ ,

## Творческие и инновационные способности работников создают на предприятии благоприятную почву для проведения в ней изменений

зависящее от регрессоров  $X$ , и хорошо описывала исходные данные. Классическая модель регрессии не подходит для описания этой ситуации, поскольку предполагает, что зависящая переменная имеет непрерывное распределение.

Поэтому рассматривается логистическая регрессия, которая выражает статистическую связь в

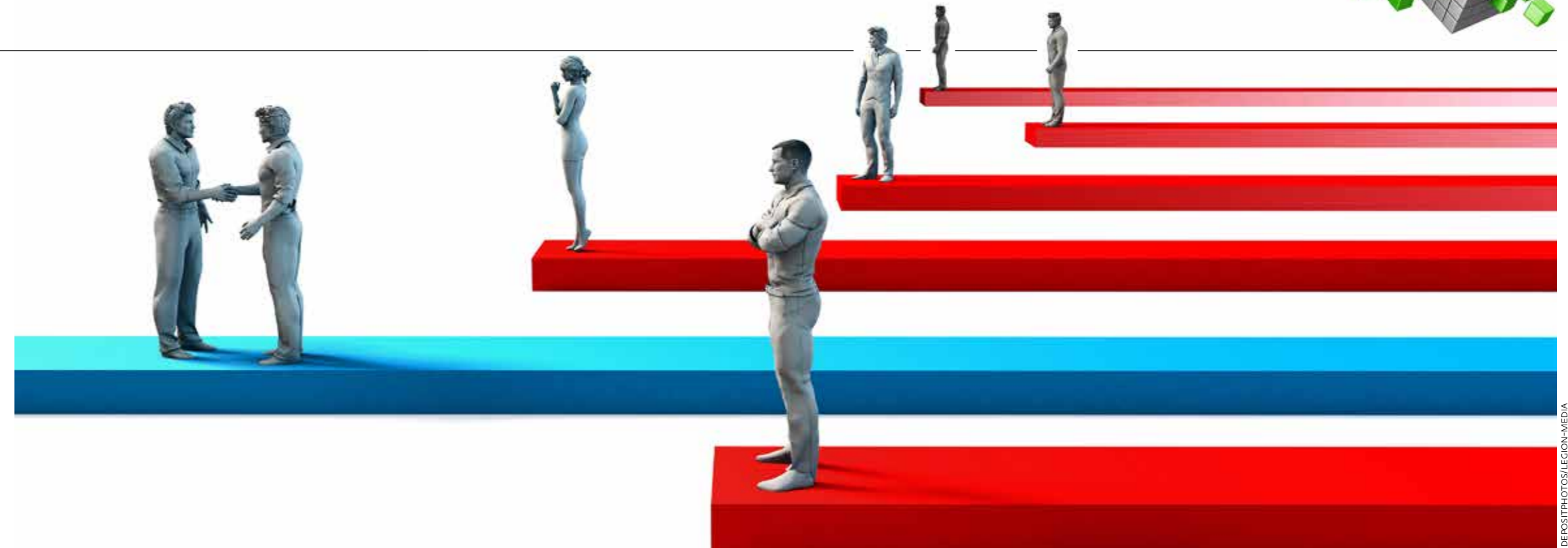
виде зависимости  $P\{Y = 1 | X\} = f(X)$ , то есть прогнозируется вероятность события  $\{Y = 1\}$ , обусловленная значениями независимых переменных  $X_1, \dots, X_r$ . Геометрически суть задачи состоит в том, чтобы найти одну из возможных гиперплоскостей, которая бы в определённом смысле наилучшим образом разделяла две группы наблюдений (соответствующую





**Таблица 1. Алгоритм расчёта параметра  $c$ , характеризующего личную восприимчивость к инновациям**

№ этапа	Наименование операции
1.	Определение перечня личностных характеристик, влияющих на восприимчивость инноваций путём анкетирования
2.	Выбор по каждому утверждению наиболее часто встречающегося ответа, который используется в дальнейшем анализе – $B_j$
3.	Ранжирование утверждений по 3-балльной шкале степени их значимости для компании
4.	Расчёт эмпирической оценки $M_{emp}$ , полученной в результате опроса, $M_{emp} = B_j \times V_j$ , где $V_j$ – полученный субъективный балл «1»; $B_j$ – величина полученных оценок
5.	Расчёт идеальной оценки $M_{ideal}$ $M_{ideal} = B_j \times V_{ideal}$ , где $V_{ideal}$ – максимально возможный балл «5».
6.	Определение индекса инновационной восприимчивости: $c = M_{emp}/M_{ideal}$



**Таблица 2. Макет опросного листа**

№ утверждения	Абсолютно не согласен (1 балл)	Не согласен (2 балла)	Не уверен (3 балла)	Согласен (4 балла)	Полностью согласен (5 баллов)
1					
.....					
n					

**Таблица 3. Расчёт индекса  $c$  инновационной восприимчивости**

Утверждения	Важность фактора $V_j$	Баллы $B_j$	Эмпирическая оценка $M_{emp}$	Идеально возможный балл $V_{ideal}$	Идеальная оценка $M_{ideal}$
1					
.....					
n					
Итого:	–	–	$\sum M_{emp}$	–	$\sum M_{ideal}$

щие «0» и «1») в пространстве регрессоров.

Логистическая регрессия определяет вероятность события  $\{Y = 1\}$ , обусловленную значениями независимых переменных  $X_1, \dots, X_p$ , в виде формулы:

$$P\{Y = 1 | X_1, \dots, X_p\} = \frac{e^{\theta}}{1 + e^{\theta}}, \quad (1)$$

$$Y^{\theta} = \theta_0 + \theta_1 X_1 + \dots + \theta_p X_p - \text{логит.}$$

Такая модель с бинарной зависимой переменной является функцией

логистического закона распределения

$$F(X) = \frac{e^{(x-a)/c}}{1 + e^{(x-a)/c}}, \quad (2)$$

Здесь  $c$  – параметр масштаба, определяющий крутизну функции распределения  $f$ ,

$a$  – среднее значение, которое задаёт положение функции распределения на координатной плоскости.

Упорядоченный логит, развивающий пороговую модель, имеет дело с альтернативами, которые можно расположить в определённом порядке. Например, это может быть шкала различных оценок качества инновации и др.

Крутизна функции распределения, как уже отмечалось, измеряется параметром  $c$ : чем он выше, тем функция  $f$  круче (рис. 2).

Параметр  $c$  – это характеристика, отражающая личную восприимчивость к инновациям. С точки зрения математики этот параметр является формальным параметром логистического распределения. Он определяется в несколько этапов с

использованием метода экспертных оценок. Алгоритм расчёта приведён в таблице 1.

При реализации пункта 1 представленного выше алгоритма сотрудникам компании предлагается анкета по оценке ряда утверждений, касающихся инновационной стороны деятельности компании. Респонденты должны рассмотреть следующие утверждения и ранжировать свои ответы («абсолютно не согласен», «не согласен», «не уверен», «согласен», «полностью согласен»):

- 1) я активно участвую в инновационной деятельности компании;
- 2) я готов к переобучению для последующей работы на новом оборудовании;
- 3) я готов к переобучению для выпуска более качественной продукции;
- 4) у меня есть предложения по улучшению деятельности компании;
- 5) у меня есть предложения по улучшению производственных процессов в компании;

## Поддержка инноваций является не только государственной, но и корпоративной задачей

- 6) наша компания поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска;
  - 7) мы рассматриваем неудачи как возможность для обучения.
- Далее готовится и заполняется макет опросного листа (таблица 2) по ранжированию утверждений, приведённых в анкете.

Расчёт индекса инновационной восприимчивости производится в табличной форме (таблица 3). Он рассчитывается как отношение суммарной эмпирической оценки к суммарной идеальной:  $c = M_{emp}/M_{ideal}$ . Значение индекса  $c$  инновационной восприимчивости ниже 0,5 можно принять за критическое – инновации не будут восприниматься

половиной и более работников компании. Но и его высокое значение не всегда означает, что компания является инновационной – творческие и инновационные способности работников, осознание ими необходимости внедрения инноваций на предприятии только создают благоприятную почву для проведения в ней изменений. Понятно, что работники рассматривают изменения как процессы, улучшающие или ухудшающие их позиции, поэтому внедрение инноваций иногда болезненно для персонала. Измерение уровня инновационной восприимчивости в компании логично поручить службе управления персоналом.



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA



DEPOSITPHOTOS/LEGION-MEDIA

## Трудовые отношения в онлайн

Электронный документооборот в России набирает силу

**М**инистерство труда и социальной защиты РФ в ближайшее время приступит ко второй стадии эксперимента по переводу в электронную форму документов, регулирующих трудовые отношения работодателей и работников. Если на первом этапе применение электронной версии допускалось только при наличии бумажного дубликата, то теперь подстраховка отменяется: Госдума приняла закон «О проведении эксперимента по использованию электронных документов, связанных с работой», согласно которому кадровые документы в рамках проекта будут вести в электронном виде. Документ уже одобрен в Совете Федерации.

По оценкам экспертов компании WiseAdvise, переход на электронный кадровый документооборот позволит бизнесу в три раза снизить затраты на расходные материалы, на четверть повысить производительность труда и сократить стоимость хранения документов на 80%.

Как сообщили в Минтруде, уже более 80 организаций выразили желание перейти к работе с документами в сфере труда в digital-формате. Среди них «Российские железные дороги».

### Без бумаг

Эксперимент по переходу на электронный кадровый документооборот продлится до 31 марта 2021 года. Какие приказы и распоряжения из области трудовых отношений оцифровать, будет решать сам работодатель. Единственное ограничение, установленное Минтрудом, – не включать в проект трудовые книжки, поскольку для них предусмотрен особый порядок перевода в онлайн-формат.

Для работы с электронными документами и их хранения компании придётся либо создать свою информационную систему (возможно, адапти-

ровать под эти цели уже имеющуюся платформу), либо обеспечить возможность обмена данными с информационно-аналитической системой общероссийской базы вакансий «Работа в России».

Работодатель при этом несёт ответственность за защиту персональных данных работников в цифровом пространстве и сохранность электронных документов – он должен обезопасить их от неправомерного доступа, блокирования, уничтожения, модифицирования, копирования, распространения и иных неправомерных действий. Все расходы, с этим связанные, а также затраты на оформление сотрудникам электронной цифровой подписи (ЭЦП) ложатся также на организацию. «Отсутствие у лица, по-

и пароля, она подтверждает, что электронное сообщение отправлено конкретным лицом. Усиленная квалифицированная подпись имеет более высокий уровень защиты: её создают в удостоверяющих центрах, аккредитованных Минкомсвязи, при помощи средств криптографической защиты информации и записывают на специальный USB-носитель. Электронные документы с такой подписью равнозначны бумажной версии, подписанной собственноручно.

Теперь многие вопросы сняты: в законопроекте, регулирующем проведение эксперимента, обговаривается, какую подпись и когда нужно применять. Так, при заключении трудовых договоров, договоров о материальной

## Эксперимент по переходу на электронный кадровый документооборот продлится до 31 марта 2021 года

ступающего на работу, электронной подписи не может являться основанием для отказа в заключении с ним трудового договора», – подчёркивают в Минтруде.

Больше всего вопросов у работодателей по итогам первого этапа эксперимента вызвало как раз использование электронной цифровой подписи. Они отмечали как высокую стоимость усиленной квалифицированной подписи (от 1 до 5 тыс. руб. на человека, при этом приобретать цифровую подпись требуется ежегодно), так и отсутствие чётких требований, в каких случаях применять именно этот тип подписи.

Напомним, что в электронном документообороте используются два вида ЭЦП: простая и усиленная. Они отличаются степенью защиты. Простая электронная подпись представляет собой комбинацию логина

ответственности, ученических договоров, договоров на получение образования без отрыва или с отрывом от работы или при внесении в них изменений через корпоративную информационную систему работодатель обязан использовать усиленную квалифицированную подпись, работник – либо такую же, как работодатель, либо усиленную неквалифицированную подпись (в отличие от простой ЭЦП, она подтверждает не только отправку конкретным лицом, но и отсутствие изменений с момента подписания; её можно оформить в любом удостоверяющем центре). При оформлении таких же электронных документов через сервис «Работа в России» сотрудник может поставить простую цифровую подпись.

К слову, составленный в электронном виде документ работник сможет получить в удобном для него формате



– на бумаге или в личном кабинете в системе «Работа в России».

В Министерстве труда подчёркивают, что участие в эксперименте для работодателей и для работников добровольное. Компания, которая решила к нему присоединиться, за месяц до его начала обязана письменно уведомить каждого сотрудника, при этом тот в любой момент вправе отказаться от участия – как до запуска проекта, так и уже в процессе.

#### Площадка для эксперимента

В ОАО «РЖД» электронный кадровый документооборот развивается на базе корпоративного сервисного портала. «С помощью сервисного портала мы формируем единую информаци-

онную HR-среду для взаимодействия компании с работником. За три года реализованы 35 сервисов, их количество растёт. Сервисный портал – это та платформа, которая позволит компании поэтапно перевести весь кадровый документооборот в электронный вид», – отметил заместитель начальника Департамента управления персоналом – начальник отдела информационного и аналитического управления персоналом ОАО «РЖД» Евгений Браулов.

В 2018 году РЖД вместе с десятью другими крупными российскими работодателями, включая Газпромбанк, АвтоВАЗ, «Мечел», «Ростелеком» и «СИБУР», приняли участие в первом эксперименте Минтруда.

Тогда компания перевела в электронный вид четыре операции: оформление командировок, график отпусков с уведомлением об их предоставлении, информирование о локальных нормативных актах работодателя и извещение о составных частях заработной платы. При этом документы параллельно оформлялись кадровыми службами в бумажном формате.

Теперь в компании протестируют безбумажный кадровый документооборот.

В качестве пилотной площадки для тестирования технологии был выбран Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО): начиная с апреля в подразделении в электронном

виде оформляют документы, связанные со всеми видами отпусков – приказы на основной и дополнительный отпуск, отпуск без сохранения заработной платы, а также заявления об отмене или переносе отпуска.

Как рассказала «Пульту управления» заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Ольга Комарова, участие в этом эксперименте – добровольное дело каждого работника. Чтобы присоединиться к эксперименту, нужно написать заявление об участии в эксперименте, подписать дополнительное соглашение к трудовому договору и ознакомиться с порядком ведения электронного кадрового документооборота. После этого у работника в сервисном портале появятся дополнительные опции: подать заявление, подписать документ или ознакомиться с ним.

«Как это выглядит на практике. Например, говорим об обычном отпуске работника по графику. За три недели до предполагаемого отпуска работнику в сервисный портал приходит уведомление – ознакомьтесь, что у вас отпуск. Есть два варианта: ознакомиться и согласиться, ознакомиться и отклонить, написав заявление о переносе отпуска. После этого специалист по управлению персоналом на предприятии формирует приказ об отпуске, который в установленный период приходит работнику на подписание, либо вносится изменение в график отпусков», – поясняет главный эксперт ЦПТК Роман Королёв.

Если, например, сотруднику понадобились дни без сохранения заработной платы, то он заходит на сервисный портал и выбирает опцию «написать заявление на отпуск без сохранения заработной платы». После этого отмечает дни, которые ему нужны, и того, кто должен согласовать – руководитель или ответственный работник. Когда всё согласовано, работодатель подписывает документ, и приказ отправляется работнику в электронном виде.

Система работает следующим образом.

Когда работник на сервисном портале подаёт заявление, оно автоматически уходит к специалисту по управлению персоналом. В зависимости от типа заявки специалист по управлению персоналом либо начинает оформлять соответствующий документ, либо формирует цифровой приказ, который автоматически попадает руководителю. Тот должен поставить на нём свою электронную подпись. Подписанный документ возвращается на сервисный портал, а работник получает соответствующее

ГВЦ, «Желдоручёт» и СКЦ. Он в соответствии с федеральным законом будет продолжаться до 31 марта 2021 года. После подведения итогов – как на федеральном уровне, так и в компании – будет приниматься решение о тиражировании полученного опыта на всю сеть.

Роман Королёв напомнил, что в марте первые на сети СКЦ заработали как самостоятельные структуры на Горьковской и Северной дорогах. В ближайшее время они возьмут на себя всё кадровое делопроизводство предприятий на этих полигонах: будут оформлять приём и перевод со-

## Со II полугодия на платформе сервисного портала появятся опросы для сотрудников РЖД

уведомление и может ознакомиться с принятым решением.

«В дополнительном соглашении прописывается, что в обязанность работодателя входит своевременно издавать приказ, а работника – своевременно просматривать уведомления», – говорит Роман Королёв.

Сейчас в ЦФТО идёт тестирование полного цикла работы электронного кадрового документооборота с точки зрения готовности программных продуктов и связи ключевых элементов системы. В эксперименте по внедрению электронного документооборота будут участвовать ЦФТО,

сотрудников, отпуска и командировки, готовить справки и документы для предоставления льгот и гарантий.

Если сейчас, чтобы получить какую-либо услугу из этого списка, работнику нужно обратиться либо напрямую в офис СКЦ, либо, как раньше, в кадровую службу своего предприятия (в этом случае специалист по персоналу оформит заявку в электронном виде передаст её в офис центра для обработки), то в перспективе все документы будут оформляться дистанционно через сервисный портал.

МАРИЯ АБДРИМОВА

#### СПРАВКА

Сервисный портал работника ОАО «РЖД» – это виртуальный личный кабинет, интегрированный с корпоративными информационными системами. Сервис доступен со стационарного компьютера и с мобильных устройств через Интранет или Интернет. Сегодня на платформе my.rzd.ru работник может просматривать и корректировать личные данные, заказать 17 различных справок, включая 2-НДФЛ и справку с места работы, оформить виртуальное транспортное требование, получить все данные о заработной плате и премиях за два года, причём новые расчётные листки загружаются автоматически. Отдельный большой блок – получение социальной поддержки по Коллективному договору. Через сервисный портал работник может оформить льготы в режиме онлайн.



МИХАИЛ ПЕРМИНИД «ГУДОК»



ПАВЕЛ КАСИНИД «ГУДОК»

## НОВЫЙ ПОДХОД

Как изменилась система охраны труда в условиях пандемии

**Р**абота в условиях пандемии коронавирусной инфекции стала новым вызовом для компаний в части организации труда и обеспечения безопасности на производстве. Работодателям пришлось отойти от проверенных схем и искать другие пути: так, в дистанционный режим были переведены традиционные процедуры приёма-передачи дежурств и обучающие инструктажи в таких компаниях, как ОАО «РЖД», Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), АО «Объединённая металлургическая компания» (ОМК). Как пандемия изменила сферу охраны труда и на каких по-

перечисляются основные риски, в правой – их последствия. Это позволяет наглядно увидеть логику развития события, разработать барьеры для противодействия вирусу», – рассказал, выступая на онлайн-конференции «Охрана труда – 2020», директор по безопасности производства ОМК Михаил Козлов.

Основной задачей служб охраны труда в новых условиях стала минимизация риска заражения работников коронавирусом. Для этого работодатели в соответствии с указаниями Роспотребнадзора и требованиями органов власти ввели измерение температуры сотрудников при входе на предприятие, организовали разметку для соблюдения социальной дистанции и обеспечили работников средствами индивидуальной защиты

### *В РЖД видят перспективы удалённого проведения предсменных инструктажей по охране труда и медосмотров с использованием телемедицины*

правках в трудовое законодательство настаивает бизнес, выяснил «Пульт управления».

#### **Вызов принят**

Для противодействия распространению COVID-19 компаниям потребовалось в ускоренном темпе адаптировать свои системы управления охраной труда. Первое, что потребовалось сделать, – оценить риски и их последствия, а затем выработать стратегию поведения. «Мы рассматривали всё происходящее как событие, сопоставимое с крупными катастрофами природного или техногенного характера. Для реагирования в этих случаях уже давно зарекомендовал себя такой инструмент, как диаграмма-«бабочка»: в левой части

– масками, перчатками, антисептиками, а в некоторых компаниях ещё и защитными щитками.

Согласно рекомендациям санитарных врачей, для обеспечения безопасности сотрудников компании каждые 2–4 часа проводят дезинфекцию дверных ручек, выключателей и перил, каждые три часа выдают сотрудникам новые маски, раз в два часа проветривают рабочие помещения. Причём в помещениях до 50 кв. м одновременно могут находиться не больше пяти человек, до 100 кв. м – не более 10, до 200 кв. м – не более 25, свыше 200 кв. м – не более 50 человек.

К мерам, установленным властями, компании добавили собственные. В ОМК разработали четыре



АЛЕКСАНДР ДРЯВЧИК «РУДОК»

возможных сценария развития ситуации: «зелёный», «жёлтый», «оранжевый» и «красный», к каждому из них прилагается определённый план действий. Так, «жёлтый» сценарий, который сейчас реализуется в компании, предполагает изменение графика сменности и другие меры для минимизации контактов между бригадами – в ОМК, например, приостановили сменно-встречные собрания и организовали доставку еды из столовых на рабочие места. На случай ухудшения ситуации и перехода на «оранжевый» уровень опасности в ОМК формируют резервные пятые бригады для замены инфицированных работников на критически важных производственных участках. Самый негативный, «красный», сценарий может быть введён в действие, если и эти меры не сработают. Он предусматривает приостановку производства до стабилизации ситуации.

«Нужно понимать, что любые барьеры со временем деградируют и их нужно обновлять, чтобы они работали. К примеру, просто выдать маску недостаточно, важно контролировать её использование, поскольку через 2-3 часа она превращается из средства защиты в угрозу», – отметил Михаил Козлов.

Производственным компаниям для минимизации контактов между работниками понадобилось быстро перестроиться и отказаться от проведения очных совещаний, приёма-передачи дежурств и мероприятий по обучению приёмам безопасного выполнения работ. На время пандемии всё это перешло в дистанционный формат. «Наша компания пересмотрела подходы к обучению по охране труда: оперативно начали создавать дистанционные курсы, вебинары. Все обучающие мероприятия, которые планировали провести очно, проведём в новом формате – с использо-

ванием технологий дистанционного обучения», – уточнил директор по охране труда и промышленной безопасности НЛМК Павел Захаров.

В ОАО «РЖД» тоже активно переводят на дистанционную платформу курсы повышения квалификации по охране труда. Как рассказал начальник нормативного отдела Департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля компании Антон Зачиняев, в удалённом режиме проводятся оценочные сессии для проверки профессиональных знаний руководителей среднего звена и также дистанционно ведётся подготовка модераторов из числа специалистов по охране труда, которые эти мероприятия проводят. По его словам, текущая ситуация не только стала вызовом для компании, но и позволила увидеть скрытые возможности.

«В текущем году у нас было запланировано дистанционное обучение

модераторов. Сейчас я вижу, как мы можем сделать этот процесс лучше: организовать дистанционное обучение не просто со слайдами, видеороликами и тестами, а сделать более разнообразную программу с деловыми играми и работой в мини-группах. Это очень упростит нам задачу. Мы могли бы обучать работников от Калининграда до Сахалина с серьёзной экономией средств», – отметил Антон Зачиняев.

При этом, по его мнению, перевести в дистанционный формат можно не только процесс обучения. В ОАО «РЖД» видят большие перспективы удалённого проведения предсменных инструктажей по охране труда и медицинских осмотров с использованием телемедицины.

«Мы сейчас находимся в переломном моменте: привычные устои больше не функционируют. Ранее мы не сталкивались с такими изменениями в производственных процессах, которые работодатели вынуждены испытывать в данный момент. Это отражается, конечно, и на специалистах по охране труда», – отметил генеральный директор Центра исследований и разработок в области безопасности и здоровья Андрей Москвичёв. – Ситуация с пандемией заставила нас задуматься о тех аспектах в сфере охраны труда, о которых мы не думали ранее и не учитывали в нашей работе».

#### Дистанционная защита

Обязательные предрейсовые медицинские осмотры, которые в обычном режиме обеспечивают безопасность производственного процесса, в условиях пандемии становятся источником повышенной опасности, поскольку врач ежедневно взаимодействует с большим количеством работников. Чтобы предупредить возможные негативные последствия, в ОАО «РЖД» ещё в марте приняли дополнительные меры защиты: перед входом в кабинеты, где проводятся осмотры, установили дозаторы с кожным антисептиком для обра-

ботки рук, внутри нанесли специальную разметку для обеспечения социальной дистанции, ввели особый порядок уборки и дезинфекции – если раньше уборка проводилась два раза в день, то сейчас каждые два часа поверхности в кабинете протираются и дезинфицируются.

Однако в компании отмечают, что более надёжным способом обеспечить безопасность является сейчас телемедицина. Напомним, что в РЖД уже с 2017 года ведётся разработка в этом направлении: технология отработана на удалённых участках, где применяется для дистанционно-

площадке Всероссийской недели охраны труда в Сочи. По словам Антона Зачиняева, это начинание было поддержано органами власти – как Министерством труда и социальной защиты, так и Федеральной службой по труду и занятости. Для разработки поправок была создана рабочая группа при Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП). Однако далее этот процесс пока не продвинулся. «Сейчас необходимо такие вопросы решать быстрее. Мы ждём много лет пересмотра порядка обучения по охране труда и проверки знаний требований охра-

## Единые типовые нормы по обеспечению СИЗ – часть новой концепции охраны труда в России, которая предусматривает профилактику рисков

го проведения предсменных осмотров работников, задействованных в ремонте пути. По видеосвязи врач может оценить состояние работника, а данные по результатам замеров артериального давления и другие показатели передаются по защищённым каналам связи.

«Для развития телемедицины нужно внести изменения в федеральное законодательство. Такая работа проводилась, но, к сожалению, сейчас этот процесс затормозился. Сейчас готовится обращение от компании в правительство о том, чтобы эта работа была доведена до результата», – отметил Антон Зачиняев.

Ещё одно перспективное направление – переход на электронные инструктажи по охране труда и дистанционное оформление нарядов-допусков на проведение работ. В 2019 году представители ОАО «РЖД» вынесли этот вопрос на обсуждение профессионального сообщества на

ны труда работников организаций. Надеемся, что в этом порядке найдут отражение возможности по цифровизации данных процедур», – говорит Антон Зачиняев.

Он отметил, что работа в нестандартных условиях во время пандемии показала: многие требования и нормы трудового законодательства устарели и требуют пересмотра. Так, в соответствии с действующим СанПиНом беременным женщинам нельзя работать на удалённой работе за компьютером. Получается, что работодатель не может допустить их к этой работе, но и дать другое место сейчас тоже не может. «Давайте зададим себе такой вопрос: а все ли будущие мамы отказываются от смартфонов, личных ноутбуков и социальных сетей? Думаю, что нет. Я бы предложил поднять этот вопрос и оценить, насколько эти нормы, которые принимались 10 и более лет назад, соответствуют современ-



АЛЕКСАНДР ДРЯВНИКОВ/ИД «ГУДОК»

ным реалиям. Если врачи скажут, что они соответствуют, конечно, мы будем их безукоризненно выполнять, но не исключено, что есть более широкие возможности для труда женщин», – рассуждает Антон Зачиняев.

Эксперты и бизнес сходятся во мнении, что система регулирования в сфере охраны труда должна быть более гибкой и открытой для изменений. «Нынешний кризис учит нас менять подходы к организации охраны труда и применять наиболее эффективные методы и практики для обеспечения безопасности, которые напрямую влияют на здоровье и сохранение жизни работников», – уверен президент Ассоциации разработчиков, изготовителей и поставщиков средств индивидуальной защиты (Ассоциация «СИЗ») Владимир Котов.

## Законодательные барьеры

Анализ нормативно-правовой базы в сфере охраны труда, который провели в Минтруде, показал, что сейчас в этой области действует 1091 акт, причём многие докумены дублируют друг друга, противоречат современному законодательству и только мешают работодателям заниматься профилактикой несчастных случаев на производстве. «Взять, к примеру, типовые инструкции, их у нас сейчас 725. Этот документ совершенно не соответствует идеологии по переходу на оценку рисков и несёт в себе некое зло, потому что демотивирует работодателя рассматривать конкретные условия труда на предприятии. При этом инструкции до сих пор остаются инструментом контрольно-надзорного давления. После «регуляторной гильотины» все типовые инструкции будут отменены», – рассказал на

онлайн-конференции «Охрана труда – 2020» независимый эксперт Валерий Корж.

Законодательные барьеры, по мнению экспертов, также не позволяют выстроить эффективную систему обеспечения средствами защиты – чрезмерное количество регулирующих документов, в частности, препятствует распространению инновационных средств индивидуальной защиты.

Как отметил Владимир Котов, сейчас существуют и применяются 70 типовых отраслевых норм, в которых упоминается более 350 видов СИЗ, многие из которых не отражены в Техническом регламенте Таможенного союза или их описание составлено некорректно. Также было зафиксировано, что на одну профессию приходится до четырёх типовых норм, при этом всеми нормами охвачено только 60% всех профессий, представители которых должны быть обеспечены средствами защиты.

По мнению Валерия Коржа, подход к обеспечению СИЗ должен стать более индивидуальным. «Средства защиты – это всё-таки не защита профессий, это защита от вполне понятных, присущих данному виду деятельности опасных и вредных производственных факторов, поэтому логично сделать единые нормы, привязать их к существующим классификаторам профессий, но определять наборы СИЗ исходя из результатов специальной оценки условий труда на конкретном рабочем месте», – считает он.

Эксперты также считают важным упростить процедуру внесения изменений в нормы по обеспечению средствами защиты. «Происходит устаревание СИЗ, создаются новые средства защиты, появляются и новые виды деятельности, однако внести изменения в действующую систему крайне проблематично, – замечает Владимир Котов. – Экспертами АСИЗ была проделана огромная работа по приведению наименований СИЗ в соответствие с пятым приложением

Технического регламента Таможенного союза. Это чрезвычайно важно. Разрабатывая техническое задание на закупку СИЗ, работодатель будет останавливаться только на сертифицированных средствах защиты».

На смену многочисленным типовым нормам должен прийти единый документ, полагает Владимир Котов. В этом своде будут прописаны правила обеспечения работников средствами индивидуальной защиты в зависимости от выявленных на рабочих местах по результатам проведения спецоценки опасных производственных факторов, зафиксирован порядок выдачи и применения СИЗ, требования к их хранению и критерии выбора СИЗ.

Кроме того, в единые нормы впервые будут включены инновационные средства защиты. «Новый подход к выдаче СИЗ предоставляет работодателям свободу и возможность самим определять количество выдаваемых СИЗ, исходя из реальных рабочих условий. Это будет ещё больше мотивировать их к улучшению условий труда на рабочих местах», – уверен Владимир Котов.

Единые типовые нормы по обеспечению СИЗ – часть новой концепции охраны труда в России, которая предусматривает профилактику рисков.

## Оценка рисков

Более трёх лет Министерство труда и социальной защиты вместе с социальными партнёрами работает над новой редакцией X раздела Трудового кодекса РФ «Охрана труда», в которой будет заложена новая система координат для развития охраны труда.

«Мы пришли к такой точке, когда сокращение или сохранение тенденции на сокращение производственного травматизма уже нельзя обеспечить действующими механизмами и инструментами либо они недостаточно эффективны в нынешних условиях. Поэтому основная идея законопроекта – профилактика, предупреждение несчастных случаев, а инструмент известен и достаточ-

но хорошо апробирован в успешных странах – это выявление опасностей, оценка рисков и их снижение до того, как произошли какие-то неприятные события в виде травматизма или профессиональной заболеваемости», – рассказал Валерий Корж.

В законопроекте впервые принята попытка взаимоувязать все процедуры, которые направлены на снижение риска, то есть закрепить законодательно обязанность работодателя оценивать риски и информировать работников о них, обучать охране труда, вводить электронные инструктажи, проводить медицинские осмотры.

В новую редакцию Трудового кодекса планируется ввести и новые понятия – например, такое, как микро-

крупными промышленными предприятиями. Поэтому законопроект предусматривает методические рекомендации по выбору метода оценки риска, выявлению и классификации опасностей. Принцип простой – остаётся базовая обязанность работодателя выявлять риски и оценивать их, а с помощью какого метода это сделать, решает компания исходя из вида деятельности, ресурсов и подготовок.

«Если работодатель дадут больше полномочий в принятии решений и при этом на него будет возложено больше ответственности, тогда мы сделаем систему более гибкой и в итоге обеспечим большую безопасность работы», – уверен Антон Зачиняев.

Однако добиться нулевого смертельного травматизма, по мнению

## Культура безопасности – это совокупность ценностей, целей и убеждений человека по безопасному проведению работ

травма. По словам Валерия Коржа, микротравмы – это «недослучившиеся несчастные случаи». «Грань очень тонкая: потери трудоспособности действительно нет, но работник получил те или иные повреждения. Эту информацию можно использовать для корректировки системы управления охраной труда, для принятия мер на ранних стадиях, чтобы не произошло более серьёзных случаев. Речь идёт о мягком учёте и рассмотрении причин микротравм без участия государства. Это не затратная процедура, требуются фиксация и разбор, почему это произошло», – пояснил Валерий Корж.

В то же время эксперт убеждён, что в нынешней системе экономических отношений невозможно применять единый метод оценки риска для всех предприятий, начиная с малого бизнеса в сфере услуг и заканчивая

экспертов, можно только при формировании культуры безопасного труда у работников. «Человек, получая информацию из внешней среды, преобразует её в знания, затем эти знания проходят через фильтр его ценностей и становятся убеждениями, которые затем проявляются в поведении. Однако это поведение будет неустойчивым без наличия целей. Поэтому культура безопасности – это совокупность ценностей, целей и убеждений человека по безопасному проведению работ. Работодатель не должен взаимодействовать с работником как с инструментом, нужно переходить к персональной системе осознанной безопасности труда. Это уже другая парадигма», – считает советник президента ПАО «Геотек Сейсморазведка» Серик Мажженов.

МАРИЯ АБДРИМОВА

## На паузу не поставили

Московские центральные диаметры продолжают расти в длину

**Н**есмотря на сложную эпидемиологическую ситуацию, связанную с распространением коронавирусной инфекции, «Российские железные дороги» не приостановили реализацию проектов по строительству и модернизации объектов железнодорожной инфраструктуры. Так, продолжаются работы по развитию Центрального транспортного узла, в том числе Московских центральных диаметров.

По графику  
Движение по первым двум маршрутам Московских центральных

диаметров (МЦД) – МЦД-1 (Одинцово – Лобня) и МЦД-2 (Нахабино – Подольск) – было запущено 21 ноября 2019 года. ОАО «РЖД» продолжает развивать систему МЦД: открываются новые станции и транспортно-пересадочные узлы, идёт строительство путей и объектов железнодорожной инфраструктуры.

Так, с 3 апреля компания начала активную фазу строительных работ на участке Москва-Каланчёвская – Курский вокзал МЦД-2. Напомним, для увеличения пропускной способности здесь предстоит построить два дополнительных пути. В настоящий момент строители приступили к ремонтным работам на автомобильном путепроводе на улице Казакова. Параллельно идёт переустановка

контактной сети. Все работы ведутся без остановки движения.

Развитие участка будет включать и мероприятия по снижению шума и вибрационного воздействия от поездов за счёт возведения шумопоглощающих подпорных стен в полосе отвода железной дороги и установки шумозащитных экранов.

«В Москве на сегодняшний день нет проекта сложнее, чем этот. Полностью завершить все работы мы планируем в середине 2023 года», – подчёркивает заместитель генерального директора ОАО «РЖД» – начальник Центра по развитию Центрального и Санкт-Петербургского транспортных узлов Олег Тони.

К концу мая РЖД планируют завершить строительство нового арочного

моста через Москву-реку на участке первого диаметра Фили – Москва-Пасажирская-Смоленская. На сегодняшний день работы по установке опор и арочного пролётного строения моста (длина – 116 м) выполнены. Общая протяжённость моста – 334,5 м. В настоящее время ведётся подготовка объекта к переключению главных путей, завершаются работы по гидроизоляции объекта и благоустройству прилегающей территории.

Сейчас движение поездов через Москву-реку на этом участке осуществляется по двум двухпутным мостам, один из которых был построен в 1938 году, а второй – в прошлом году в рамках проекта по организации ускоренного движения на участке Москва – Одинцово. После запуска движения

поездов по новому мосту старый мост будет демонтирован.

Отметим, что в настоящее время железнодорожники занимаются реконструкцией и строительством остановочных пунктов МЦД-2 Курьяново, Печатники, Щукинская, Марьино Роцца, Подольск и Нахабино.

**Перспективные направления**  
Вместе с развитием первых двух диаметров ОАО «РЖД» ведёт подготовительные работы к запуску ещё двух диаметров – МЦД-3 (Зеленоград – Раменское) и МЦД-4 (Апрелевка – Железнодорожный). Движение по ним планируют запустить не позднее 2024 года.

Пресс-центр Московской железной дороги 6 апреля сообщил о начале строительства III главного пути на

экранов в насыпях, реконструированы действующие и построены новые искусственные сооружения.

Также РЖД приступили к строительству двух новых станций МЦД-4 – Камушки и Ермакова Роцца. «Очень важный и сложный проект. Мы строим двухпутную железнодорожную линию протяжённостью 6 км в условиях сложившейся городской среды», – пояснил начальник Московской магистрали Михаил Глазков. – Часть линии расположится на путепроводе, который пройдёт над Московским центральным кольцом и Третьим транспортным кольцом.

Станция Камушки разместится на эстакаде в районе Москва-Сити. Она будет состоять из двух платформ и вестибюлей и интегрироваться со станциями Деловой Центр МЦК и

## ОАО «РЖД» ведёт подготовительные работы к запуску в 2024 году МЦД-3 (Зеленоград – Раменское) и МЦД-4 (Апрелевка – Железнодорожный)

участке Москва – Апрелевка киевского направления МЖД. Железнодорожники уже отсыпали новое полотно и уложили 5 км пути на перегоне Лесной Городок – Внуково. Общая протяжённость пути составляет 25,5 км и станет частью МЦД-4. «Развитие железнодорожной инфраструктуры на данном участке киевского направления помимо строительства пути предусматривает переустройство контактной сети, сетей сигнализации, централизации и блокировки, реконструкцию служебно-технических зданий, 12 станций и возведение трёх новых остановочных пунктов», – пояснили в МЖД.

На каждом участке будет уложено земляное полотно под путь, полотно для устройства шумозащитных

«Международная» метро. Так же – по принципу «сухие ноги» – будет организован переход на станцию Тестовская МЦД-1.

На станции Ермакова Роцца железнодорожники построят одну платформу и вестибюль с выходами на улицы Магистральная и Подвойского. В перспективе на этой линии планируется построить ещё две станции – Поклонную и Кутузовскую. Последняя будет соединяться с одноимёнными станциями МЦК и метро.

По оценкам властей Москвы, к 2024 году протяжённость рельсового сообщения в городе составит 1007 км. Для сравнения: в Нью-Йорке, который является мировым лидером по этому показателю, она равна 1 тыс. км.

Виталий Маслюк



Аркадий Шаповалов / Пресс-служба ОАО РЖД



## Товарищ маузер

Институт военкомов на железной дороге помог советизации отрасли

**В** апреле 1922 года была упразднена должность чрезвычайного военного комиссара на железных дорогах. Чем запомнились чрезвычайные военкомы и какова была их роль в становлении железных дорог Советского Союза, разбирался «Пульт управления».

Институт военных комиссаров на железных дорогах, которым были даны чрезвычайные полномочия, ввели в ноябре 1918 года – через полгода после начала полномасштабной Гражданской войны, когда стало очевидно, что транспорт не справляется с военными нагрузками. Чтобы улучшить положение на фронтах, половину вагонов каждого состава решили отдавать под нужды Красной армии. Чтобы обеспечивать бесперебойное движение, на железные дороги и были направлены чрезвычайные военные комиссары. Их появление привело фактически к слому прежнего механизма управления путями сообщения.

Права военных комиссаров были определены очень широко. В частности, они могли, посчитав необходимо, изменить график и маршрут следования поезда в случае перевозки красноармейцев.

Инженер Иван Дикман жаловался в Народный комиссариат путей сообщения уже в декабре 1918 года: «Это чёрт знает что такое! Я утверждаю согласованное расписание, под которым стоят подписи трёх товарищей инженеров-техников – начальника дороги и его заместителей. Но в тот же день по милости господ военкомов всё летит в тартарары. Им, видите ли, необходимо перевести тыловые (то есть даже не боевые!) части Красной армии, и под это дело они меняют путевую карту, над которой мы корпели сутками...»

Любопытно, что в этом письме инженер явно с дореволюционным образованием и опытом работы называет себя и своих коллег «товарищами», а военкомов – иронически «господами».

В этой конкретной ситуации, возможно, не совсем прав был и гражданский чиновник: дело в том, что расписание требовалось согласовать прежде всего с комиссаром.

В свою очередь, военком Семён Чернявский писал, словно оправдываясь, в январе 1919 года: «Обстоятельства меняются по несколько раз на дню. Мы натурально не знаем, будут ли впереди нас исправные пути, не выйдет ли из строя паровоз. В таких условиях нельзя полагаться на добрую волю и ответственность начальников дорог. Наши трудности требуют иногда мгновенного решения... Что я скажу товарищам на фронте? Что дорогу надо было освободить для крестьян, поэтому вместо подкрепления я не привёз им ничего? Помилуйте, да меня первого расстреляют и будут кру-

*Ручаюсь, что ни одна контра не пискнет, пока раздаётся могучий гудок поезда, управляемого комиссаром*

гом правы, ибо это и есть самый настоящий саботаж».

Тем не менее в марте 1919 года сфера ответственности военных комиссаров была существенно ограничена. Теперь их власть распространялась только на 100 км от линии фронта и на зону отчуждения в 30 км с каждой стороны путей. Правда, здесь они обладали почти неограниченными полномочиями. Так, по личной договорённости между комиссарами решалось, в каком порядке будут следовать поезда, устанавливалась очерёдность перевода стрелок на узлах, чтобы следующие навстречу друг другу эшелоны могли разъехаться, и многое другое.

Чернявский отчитывался о мерах, принятых недалеко от Казани: «Найдя пути в неудовлетворительном состоянии... я отдал распоряжение местным жителям помочь нам с ремонтом. В

течение трёх суток рельсы и шпалы были переуложены, поезд смог двигаться дальше. Кроме того, я произвёл реквизицию под свою ответственность в количестве... одного телёнка и трёх свиней, пошедших на еду красноармейцам».

Справедливости ради надо сказать, что Чернявский оплатил реквизицию после того, как части Красной армии отбили у отряда белых полковую кассу с золотыми червонцами.

Особого мнения о военкомках придерживались профессиональные железнодорожники. Самые сложные отношения с ними сложились у инженеров, среди которых всё чаще раздавались голоса критики. Дело в том, что военкомы могли действовать через голову инженеров при определении скорости и грузоподъёмности

поездов, и нередко это приводило к «болезням» паровозов. Дикман собрал несколько жалоб, прикрепив их к своему очередному письму в НКПС, написанному в июне 1919 года: «Из-за полного непрофессионализма и доходящей до наглости самоуверенности этих людей у нас лопаются котлы! Прошу толковать эти слова самым буквальным образом».

Однако главные цели, ради которых и были призваны на железные дороги чрезвычайные военные комиссары, постепенно достигались. Так, Чернявский отчитывался, что только за первые три месяца 1919 года поезда под его управлением перевезли около 10 тыс. человек на фронт и около 5 тыс. больных и раненых с фронта, около 20 тыс. единиц стрелкового оружия, несколько десятков пушек, несколько сотен пулемётов.





«Всего этого нельзя было бы сделать... без мер чрезвычайного характера. Только мне и нескольким товарищам на местах было известно в полном объёме текущее положение дел, а ситуация могла измениться моментально. Следовательно, мы и принимали решения... Не раз мы на ходу меняли цель нашей поездки, не раз останавливались на полустанке и раздавали оружие местным, желавшим или присоединиться к Красной армии, или уйти в партизаны перед наступлением белых. Ни о каком центральном управлении и говорить не приходится, всё решалось в каждом отдельном поезде», – вспоминал Семён Чернявский.

Между тем Дикман продолжал жаловаться в центр – и его услышали.

В сентябре 1919 года нарком путей сообщения Леонид Красин (первый, кто смог продержаться на этой должности больше года, что свидетельствует о трудностях управления транспортом) сообщил в циркулярном письме: «Идя на этот шаг... мы не представляли всех его последствий. Сегодня уже очевидно, что в руках комиссаров сосредоточена такая власть, которая никоим образом не соответствует этой должности. Во многом парализовано центральное управление путями сообщения. Товарищи с мест жалуются, что не могут быть уверены в том, что их указы по поездам и целым железным дорогам будут выполнены, так как комиссары под свою ответственность их отменяют. Что это, спрашивается, как не форма саботажа?.. В этих условиях решительно невозможно никакое планирование. Комиссары часто пренебрегают тем фактом, что их власть ограничена прифронтовой полосой. Им ничего не мешает сослаться на военную необходимость и ускорить или увеличить доставку людей и грузов на фронт».

Эта оценка имела под собой веские основания. Военные комиссары часто ссылались на постановления Революционного военного совета республики, которые в ситуации Гражданской войны обладали большей закон-



ТАСС

ной силой, чем все другие правительственные акты и документы.

Проблема была в том, что на местах отсутствовал орган управления среднего звена, который служил бы мостом между комиссарами и другими инстанциями власти (в том числе и из Наркомата путей сообщения). Вот как об этом вспоминал Чернявский: «Единственное, в чём можно быть уверенным в комиссаре – и что перевешивает все его недостатки, и мнимые, и действительные, – это его революционная честность. Комиссар может быть сколь угодно необразован, но его преданность делу рабочих и крестьян, Красной армии, Советской Республике выше этого. Ручаюсь, что ни одна контра не пискнет, пока раздаётся могучий гудок поезда, управляемого комиссаром».

К зиме 1919 года инженера Дикмана охватило отчаяние. Он писал в очередном обращении в НКПС: «Никогда нами так не управляли... Оставьте нас в покое... позвольте нам просто работать и служить – Советской власти, республике... Скажите, чего вы от нас хотите, и мы предложим план, ответственность за его исполнение целиком ляжет на нас... Только уберите с поездов комиссаров!»

Чернявский как будто предвидел это возмущение. 28 ноября 1919 года, ровно через год после появления должно-

сти чрезвычайного комиссара, он писал в торжественном коллективном адресе: «Как не раз повторял товарищ Троцкий, мы не можем, не имеем права перед Революцией и перед самими собой допустить хотя бы крохотную возможность контры и саботажа на транспорте. За всеми спецами, инженерами, техниками, машинистами, даже за некоторыми железнодорожными рабочими необходим жёсткий, как сами железные дороги, контроль».

Самым страшным проявлением присутствия чрезвычайных комиссаров на железных дорогах были бессудные расстрелы. Согласно определявшему их полномочия циркуляру, они могли «предавать за особо тяжкие проступки и преступления суду соответствующих революционных трибуналов с ответственностью по законам военного времени». Всего, по неполным данным, за три с половиной года (с ноября 1918-го по апрель 1920-го) по решению комиссаров было расстреляно около 14 тыс. человек (из них около трети – пассажиры).

Поводом к военному трибуналу, который развёртывали прямо на станции или в поезде, могло быть что угодно. Сам Чернявский вспоминал, что отдавал под суд за саботаж, пьянство, курение (представлявшее опасность пожара), случайную остановку поезда, сильное опоздание. Правда, при этом он сам утвердил только три-



ТАСС

надцать смертных приговоров, но военный комиссар А. убил из личного нагана начальника станции, который с ним «спорил и вызывал подозрения в предательстве».

Военкомов сопровождали чекисты, но дело часто обходилось без них: среди красноармейцев всегда находились

военной необходимостью. Учитывая политический контекст борьбы вокруг НКПС – ключевого для большевиков наркомата, – можно предположить, что военные комиссары были уступкой Троцкому, желавшему «революционизировать транспорт» методами Красной армии.

## Наши железные дороги – первая государственная отрасль, которая стала целиком советской. И решающий вклад в это внесли товарищи военкомы

готовые привести приговор в исполнение. Тяжёлая участь не миновала и самих комиссаров: по обвинениям в плохом управлении были сняты с должности до 25% военкомов, а 37 были расстреляны.

Владимир Невский, в бытность которого наркомом путей сообщения на железные дороги и пришли чрезвычайные комиссары, писал в специальном бюллетене НКПС, что благодаря их присутствию в поездах был достигнут коммунизм: все пассажиры и грузы оказывались равными в правах перед суровой



столь уважаемым человеком, но вот оно – завоевание революции».

Как ни странно, резко сократил и поле деятельности военкомов, и их количество Лев Троцкий, когда стал наркомом путей сообщения. Очевидно, теперь в них не было необходимости – ведь он мог управлять железными дорогами напрямую. Однако он с похвалой отзывался об их работе в целом: «Они... показали пример военного коммунизма на железных дорогах... здесь уже не может быть возврата к прошлому. Можно смело сказать, что наши железные дороги – первая государственная отрасль, которая стала целиком советской. И решающий вклад в это внесли товарищи военкомы».

Коррективы в работу военкомов вносила и сама история.

С каждым новым успехом Красной армии в Гражданской войне необходимость в «чрезвычайщине» отпадала, и уже в 1920 году для перевозки красноармейцев по территории республики не требовалось согласия комиссаров. Правда, в следующем году военкомы были включены в число чекистов, присутствовавших на железных дорогах для поддержания порядка, что вновь расширило их права, но уже на короткое время.

Наконец в апреле 1921 года чрезвычайные военные комиссары на транспорте были упразднены – Феликс Дзержинский, совмещавший должности наркома путей сообщения и председателя Всероссийской чрезвычайной комиссии, окончательно заменил их чекистами.

Военные методы управления железными дорогами, применявшиеся в 1918–1922 годах, наложили огромный отпечаток на историю советского транспорта. Не будет преувеличением сказать, что военные комиссары сыграли решающую роль в советизации железных дорог.

Два главных героя этой истории – инженер Иван Дикман и военком Семён Чернявский – успели послужить вместе в НКПС в начале 30-х годов, оба погибли во времена Большого террора.

Владимир Макасов

# Библиотека Корпоративного университета РЖД

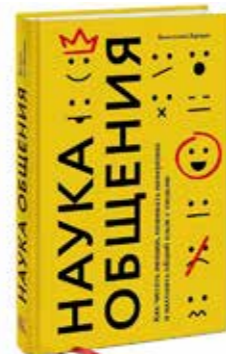


Эльмира Кириллова  
«NEUROENGLISH:  
Помоги мозгу  
выучить язык.  
101 лайфхак  
по изучению  
иностранного языка».  
Издательство  
«ПРОЕКТ LIVRES»  
2020 год

**От издателя**  
Можно ли сократить время на изучение языка? Опыт, который проанализирован в этой книге, отвечает однозначно – да. В отличие от большинства пособий акцент сделан не на том, что учить, а на том, как учить максимально эффективно. Представленная в виде 101 лайфхака книга помогает построить изучение нового языка в насыщенную жизнь современного человека. При этом все лайфхаки опираются на доказанные принципы работы мозга и памяти и ссылаются на авторитетные современные исследования в области нейробиологии. Рекомендуются для руководителей компаний и тех, кто занимается личностным ростом и собственным развитием.

**От эксперта**  
Книга «NeuroEnglish...» будто специально создана для чтения в эпоху самоизоляции. В ней описано, как именно учить язык и как решать «вечные» проблемы мотивации, концентрации и регулярности. В сети достаточно материалов, чтобы выучить язык абсолютно бесплатно. Но нам мешают недостаток самоорганизации и отсутствие умелого подхода к собственному мозгу. Переключите на другой язык ваш навигатор, когда ездите привычными маршрутами, просите меню в кафе на бизнес-ланче на изучаемом языке – и через год вы будете знать ещё 200 полезных слов. Подпишитесь на группы изучения языка в соцсетях. Слушайте новости – они используют повторяющиеся формы. Сочетайте тренировку слов и кардио-тренировку. Читайте мемы. Эта книга – 101 способ сделать жизнь веселее, а учение – продуктивным.

Светлана Кравец,  
главный специалист  
по оценке персонала  
Корпоративного  
университета РЖД



Ванесса ван Эдвардс  
«НАУКА ОБЩЕНИЯ.  
КАК ЧИТАТЬ ЭМОЦИИ,  
ПОНИМАТЬ НАМЕРЕНИЯ  
И НАХОДИТЬ ОБЩИЙ  
ЯЗЫК С ЛЮДЬМИ».  
Издательство  
«МАНН, ИВАНОВ  
И ФЕРБЕР»  
2019 год

**От издателя**  
Существуют скрытые принципы человеческого поведения. Этим принципам не учат в школе, но часто именно они определяют, преуспеет ли мы в работе и в личной жизни или нет. Ванесса ван Эдвардс, спикер и писательница, ведущая тренингов для компаний из списка Fortune 500, предлагает простые, но очень действенные инструменты, которые помогут продвинуться по карьерной лестнице, увеличить доход и улучшить отношения с партнёром. Благодаря её советам вы научитесь вести разговор, обращать на себя внимание, быстро считывать эмоции и лучше понимать собеседника. Книга будет интересна всем, кто испытывает трудности в общении.

**От эксперта**  
В книге «Наука общения...» нет очевидных рекомендаций, зато есть три интересные части – «Первые пять минут», «Первые пять часов», «Первые пять дней», – которые уверенно и очень лично, будто во время доверительной беседы с близким человеком, знакомят с основами разговора, умением расположить к себе и даже влиять на людей. Врезки «Краткие факты», фотографии автора, социальная карта перемещений Гарри Трумэна (его «Просто дайте мне шанс!» вошло в историю как самая короткая приветственная речь президента), а также возможность отвечать на тесты и записывать важные для читателя выводы из каждой главы делают книгу больше похожей на рабочую тетрадь с иллюстрированными шпаргалками по общению. Кстати, в оригинале книга называется «Captive», что переводится как «пленять, увлекать».

Алина Андреева,  
преподаватель  
Корпоративного  
университета РЖД

# Электронная версия свежего НОМЕРА ГАЗЕТЫ ВСЕГДА РЯДОМ,

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

12+

Гудок  
ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА

Поезд для колеи 1520  
В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

ЛЕНТА НОВОСТЕЙ  
Донор на связи  
По словам главы Роспотребнадзора Анны Поповой, если в начале декабря прошлого года заболеваемости гриппом и общей заболеваемости составила 15, то сейчас более 40%. Штаммы гриппа и аденовируса поражают детей и взрослых, поэтому в регионах России необходимо усиленно проводить профилактику. В связи с этим Роспотребнадзор рекомендует гражданам избегать скопления людей в общественных местах, использовать средства индивидуальной защиты, мыть руки с мылом, избегать контактов с больными людьми. Также рекомендуется избегать поездок в общественном транспорте, если вы чувствуете недомогание. Если вы все же выехали из дома, надевайте маску и избегайте рукопожатий. Если вы чувствуете недомогание, оставайтесь дома и вызовите врача. Если вы чувствуете недомогание, оставайтесь дома и вызовите врача. Если вы чувствуете недомогание, оставайтесь дома и вызовите врача.

Сам в последний шанс  
План «Чайковский» признан ре-екста подготовкой законопроектной инициативы. Срок окончания работ по «Чайковскому» проекту – 15 июля 2020 года.

По сообщению и информации «Гудок»

16+

www.gudok.ru/newspaper/  
ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

**Гудок**®<sub>ид</sub>  

---

издательский дом