

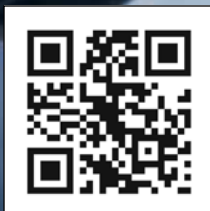
# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№12 (74) 2021

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

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

**12,3 млрд руб.** направлено ОАО «РЖД»  
на реализацию программы  
Vision Zero за последние три года



## Принцип порядочности

АНТИКОРРУПЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДОЛЖНО СТАТЬ ЭЛЕМЕНТОМ  
КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ СТР. 6

# Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,

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

12+

Гудок  
ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА

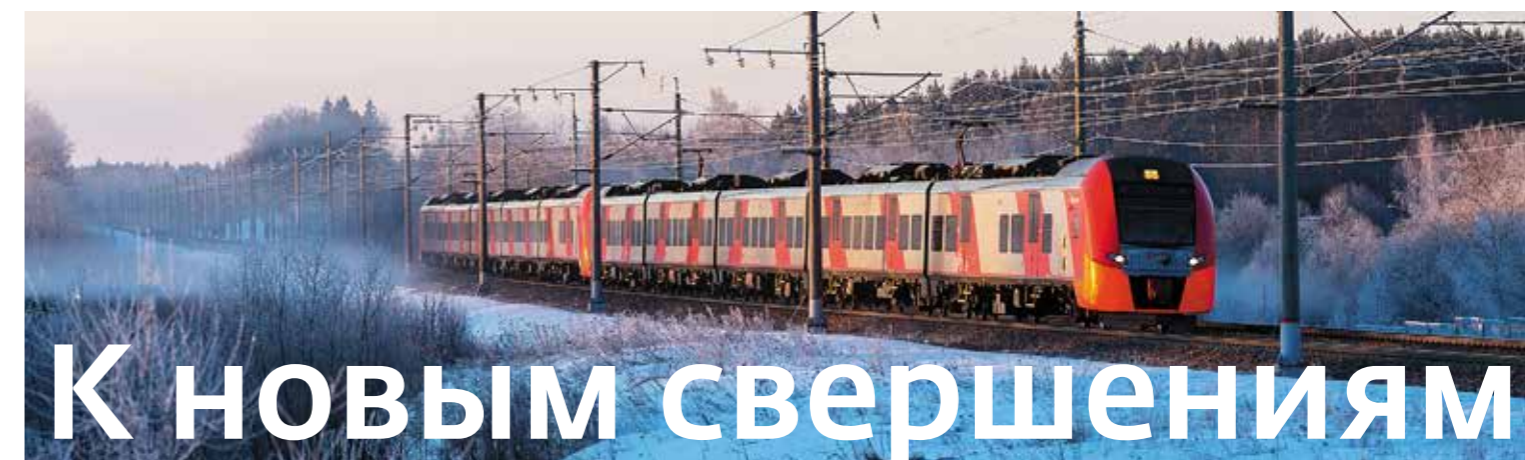
Поезд для колеи 1520  
В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

ЦИФРА ДНЯ  
4,3 млн

16+

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

## От редакции



## К новым свершениям

**У**ходящий год был объявлен в России Годом науки и технологий, а в компании - Годом экологии. Кроме того, это был второй год борьбы с пандемией COVID-19. Остановимся на некоторых важных событиях года.

В июне в России начала работу первая линия квантовой связи протяженностью 700 км. Эта линия связи, построенная ОАО «РЖД», по магистральному защищенному квантовому каналу соединила Москву и Санкт-Петербург. Она стала самой крупной в Европе и второй по величине в мире.

Набирающая силу ESG-повестка стала ключевым моментом деятельности компании в этом году. Был взят курс на декарбонизацию деятельности холдинга.

Средства от размещения «зелёных» евробондов будут направлены на финансирование и рефинансирование проектов, включённых в Концепцию «зелёного» финансирования ОАО «РЖД». Напомним, ОАО «РЖД» стало пионером в использовании подобных инструментов ещё в 2019 году. К середине этого года компания разместила серию бессрочных «зелёных» евробондов на 250 млн швейцарских франков под 3,125%. А 30 сентября ОАО «РЖД» успешно закрыло книгу заявок по дополнительному выпуску бессрочных «зелёных» облигаций на сумму 200 млн швейцарских франков. Общий объём выпуска еврооблигаций данной серии увеличен до 450 млн швейцарских франков, и это по-прежнему единственный пример бессрочных «зелёных» облигаций на международном рынке из России и СНГ.

Достигнута и цель, поставленная на заседании правления «Российских железных дорог» в феврале этого

года, – превзойти объёмы грузовой работы 2019 года. Погрузка «год к году» вышла на допандемийный уровень ещё летом. Грузооборот за первое полугодие вырос на 4,6%, пассажирооборот – на 36,2%. Погрузка экспортных грузов на сети ОАО «РЖД» в порты выросла на 7% в январе – ноябре и превысила 321,5 млн тонн (на 7% больше, чем за аналогичный период 2020 года). В январе – ноябре текущего года выросли перевозки контейнеров по сети: было перевезено 5 млн 921 тыс. гружёных и порожних контейнеров ДФЭ (TEU), что на 12,2% больше, чем за аналогичный период 2020 года. В середине декабря по сети проследовал миллионный транзитный контейнер из Китая в Европу – это рекордный показатель за всю историю российских железных дорог.

Перевозки пассажиров на сети ОАО «РЖД» за 11 месяцев выросли на 20,5%. В ноябре перевезено 77,6 млн пассажиров, что на 10,1% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Всего в январе – ноябре 2021 года отправлено 962,1 млн пассажиров (+20,5% к январю – ноябрю 2020 года), из них в дальнем следовании – 85,3 млн пассажиров (+36,4%), в пригородном сообщении – 876,8 млн (+19,2%).

Как работодатель ОАО «РЖД» делает всё возможное для сохранения здоровья своих сотрудников: меньше чем за год в ОАО «РЖД» удалось вакцинировать практически 90% сотрудников холдинга. Темп вакцинации в компании более чем на треть превышает общероссийский и составляет (по данным на 20 декабря) 87,8% против 52,4% по стране. Так что компания накапливает силы для решения стоящих перед ней амбициозных задач.

## ТЕМА НОМЕРА

### ЭТИКА



123RF/LEGION-MEDIA

#### **Оперативка**

4–5 Отраслевые новости

#### **Тема номера**

### Этика

6–9 Принцип порядочности  
Антикоррупционное поведение должно стать элементом корпоративной этики

10–15 Чистые руки  
Как организована работа по предупреждению коррупции в ОАО «РЖД»  
16–21 Держать строй  
Для производителей железнодорожного подвижного состава действуют единые антикоррупционные стандарты

#### **Культура труда**

22–25 Постоянное движение  
Рынок труда диктует новый список профессий  
26–29 Современный подход  
Нормирование труда влияет на эффективность работы компании  
30–31 В поисках баланса  
В ОАО «РЖД» оценили трудозатраты работников в сфере управления недвижимым имуществом

#### **Цифровизация**

32–35 Дефицитные кадры  
Компании заинтересованы в специалистах, обладающих IT-знаниями

#### **Образование**

36–39 Нужные люди  
Учебные заведения развивают подготовку рабочих кадров

40–43 Готов к труду и обороне  
Обучение кадров в сфере транспортной безопасности требует перестройки  
44–45 Двойной удар  
РУТ (МИИТ) и НИУ ВШЭ начнут готовить экономистов для транспорта

#### **Персонал**

46–49 Будьте здоровы  
Работодатели берут ответственность за эффективность своих сотрудников  
50–53 Обнулить риски  
В России меняется подход к управлению охраной труда  
54–57 Будущее начинается сегодня  
Как советы молодежи участвуют в жизни компании

#### **Психология**

58–59 Держать дистанцию  
Как научиться выстраивать свои личные границы

#### **История**

60–63 Советы постороннего  
Службная записка неизвестного инженера о развитии железных дорог Российской империи

**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  
Бильдиректор Е.Н. Малышева  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
Т.В. Мацеевская  
Цветокоррекция М.Ю. Саянов

##### **Корректур**

Заведующая отделом О.В. Подколзина

##### **Над номером работали:**

Мария Абдримова, Юлия Антич,  
Владимир Максиков, Виталий Маслюк,  
Вадим Сипров, Дарья Чикиркина

##### **Фото на обложке:** 123RF/LEGION-MEDIA

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

##### **Отдел распространения:**

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

##### **Учредитель и издатель:**

АО «Издательский дом «Гудок»

##### **Адрес учредителя, издателя и редакции:**

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 28.12.2021 г.

Подписано фактически: 28.12.2021 г.

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи,

информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года

# Оперативка

## Наблюдение из космоса



Холдинг «РЖД» создаёт технологию мониторинга с использованием технических средств дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) из космоса и беспилотных авиационных систем для контроля строительных работ на объектах Восточного полигона. Это совместный

проект с АО «НИИАС» и коммерческим оператором услуг ДЗЗ и геоинформационных сервисов АО «Терра Тех» (дочерняя компания холдинга «Российские космические системы»), входит в ГК «Роскосмос»). Технология обеспечивает обработку съёмки объ-

ектов строительства на БАМе и Транссибе с космических аппаратов ДЗЗ и беспилотных аппаратов, а также их проверку на соответствие показателям по срокам и объёмам выполнения строительных работ. Объединение данных спутниковой съёмки

и съёмки с беспилотников в одном информационном продукте позволяет повысить детализацию и создаёт дополнительные возможности автоматизированного контроля. Разработан целый блок различных функциональных возможностей, позволяющих определять стадию строительства, фиксировать по специальным индикаторам активность на той или иной части объекта, определять наличие и тип строительных материалов.

Пользователи получают информацию о карьерах полезных ископаемых и отслеживают неблагоприятные явления вблизи строящейся инфраструктуры.

## Модернизация Восточного полигона продолжается

Движение поездов по новому двухпутному участку Киренга – Окунайский на БАМе открыто 14 декабря. Этот участок расположен западнее Байкальского хребта в Иркутской области и проходит вдоль реки Киренга – правого притока Лены. Двухпутная вставка будет способствовать повышению его пропускной способности с 20 до 53 пар поездов в сутки. Строители возвели здесь почти 10 км второго пути. Были реконструированы 5 железнодорожных мостов, путепровод длиной 116 м, водопропускные трубы, построе-



ны объекты энергетического комплекса, связи и системы управления движением, пункты обогрева и посадочная платформа.

«Открытие движения по этому перегону повысит пропускную способность участка Лена-Восточная – Таксимо и позволит обеспечить рост объёмов перевозок в направлении морских портов Дальнего Востока», – сказал генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров. Он поблагодарил всех, кто был задействован в этой масштабной работе.

## НЕ ПРОСТО СЛОВА



Цифровизация – важнейшая часть «Индустрии 4.0», нового технологического уклада, к которому сейчас переходит цивилизованное человечество. Осуществить этот переход без подготовленных специалистов невозможно. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ считает, что уже сейчас на российском рынке труда существует дефицит специалистов информационно-коммуникационных технологий от 500 тыс. до 1 млн человек. Ключевой актив цифровой трансформации – это не технологии, не компьютеры, не роботы, не искусственный интеллект, это люди, которые проводят изменения и реализуют проекты цифровизации. Сейчас в ОАО «РЖД» мы провели актуализацию Стратегии цифровой трансформации, опираясь на несколько поступивших директив со стороны государства, и на собственный опыт, полученный в том числе и во время пандемии. Для нас цифровая трансформация – это процесс преобразования компании в условиях цифровой экономики. Здесь есть два генеральных направления: повышение эффективности внутренних процессов компании с помощью цифровых технологий, создание цифровых продуктов и новых рыночных сегментов, в том числе новых бизнес-моделей.

**Евгений Чаркин,**  
заместитель генерального директора  
ОАО «РЖД»  
Конференция «PRO//Движение.Digital»,  
5 декабря 2021 года

## СП в области логистики

14 декабря в Будапеште председатель правления CER Cargo Holding SE (Венгрия) Ласло Хорват, генеральный директор Rail Cargo Group (Австрия) Клеменс Ферст и генеральный директор АО «РЖД Логистика» (Россия, дочерняя компания ОАО «РЖД») Дмитрий Мурев подписали документы о создании трёхстороннего совместного предприятия в сфере железнодорожных грузовых перевозок. Созданное совместное предприятие будет оказывать услуги экспедитора-координатора по логистике при организации грузоперевозок из китайских

провинций через Россию и Венгрию до стран Южной Европы, Балканских стран и в обратном направлении.

В условиях устойчивого роста товарооборота между Китаем и Европой создание такого предприятия позволит сформировать конкурентный и надёжный сервис по организации транзитных железнодорожных перевозок грузов для клиентов из Китая, стран СНГ и ЕС. Работа холдинга «РЖД» по созданию совместного предприятия с венгерскими и австрийскими партнёрами проводится при поддержке Минтранса.

## Надёжный щит



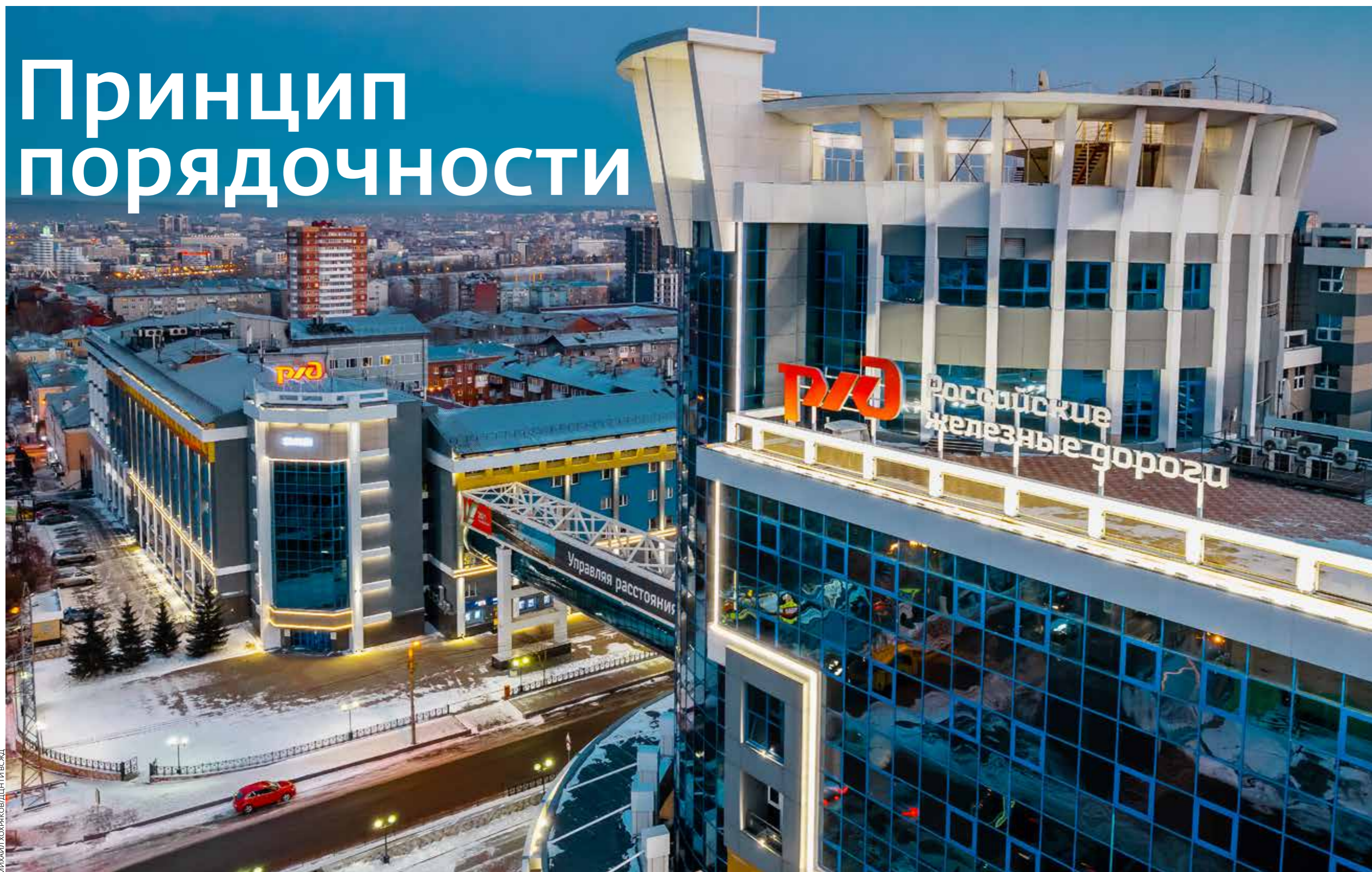
ОАО «РЖД» и ПАО «Ростелеком» заключили четырёхлетнее соглашение о сотрудничестве в сферах информационной безопасности, развития сетей связи и повышения энергоэффективности железнодорожного холдинга. Документ подписали генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров и президент «Ростелекома» Михаил Осеевский.

«Цифровизация технологических и бизнес-процессов – это один из главных драйверов развития железных дорог. Управление нашей масштабной информационной инфраструктурой, безусловно, учитывает различные риски. Мы привлекаем лучшие отечественные решения для совершенствования систем контроля и реагирования на возможные угрозы», – отметил Олег Белозёров.



123RF/LEGION-MEDIA

## Принцип порядочности



МИХАИЛ ХОМЯКОВ/ЦНТИ ВСЖД

### Антикоррупционное поведение должно стать элементом корпоративной этики

**М**етоды профилактики коррупции – просвещение, обучение антикоррупционным практикам и пропаганда нетерпимости к коррупции – стали главными темами конференции «Формирование этики ответственного антикоррупционного поведения. Инструменты, методы, перспективы», которая состоялась 7 декабря в Издательском доме «Гудок». Мероприятие было приурочено к Международному дню борьбы с коррупцией, который по инициативе ООН отмечается ежегодно 9 декабря. В конференции приняли участие ведущие отраслевые эксперты по антикоррупционной деятельности, представители крупнейших вузов и бизнес-объединений, которые обменялись лучшими практиками по профилактике коррупции.

В ОАО «РЖД» сформирован антикоррупционный комплаенс – система мер по предотвращению и профилактике коррупционных правонарушений. Эти достижения компании высоко оценили в российском бизнес-сообществе. Уже второй год подряд ОАО «РЖД», как компании с самым высоким уровнем противодействия коррупции и минимальными коррупционными рисками для инвесторов, кредиторов и партнёров, присваивается наивысший класс «А1» в

# Тема номера

## Этика



Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, который составляет Российский союз промышленников и предпринимателей.

Начальник Центра по организации противодействия коррупции ОАО «РЖД» (ЦОПК) Александр Занин считает, что ограничиваться доведением до сотрудников корпоративных антикоррупционных норм недостаточно, работники должны уметь использовать эти нормативные документы в своей профессиональной деятельности, а антикоррупционное поведение должно стать элементом корпоративной этики.

Принятая год назад Комплексная программа антикоррупционной пропаганды в холдинге «РЖД» на

плакаты, памятки. На Сервисном портале ОАО «РЖД» создан антикоррупционный раздел.

Холдинг «РЖД» одним из первых среди российских компаний разместил в открытом доступе на официальном сайте антикоррупционную нормативную и методическую базу. Подраздел сайта «Противодействие коррупции» отличается высокой посещаемостью: с начала этого года зафиксировано свыше 10 тыс. посещений. На горячую линию по противодействию коррупции обратились за девять месяцев этого года более 400 человек.

В компании проводятся просветительские и образовательные мероприятия, направленные на формирование антикоррупционного корпоративного

## Комплексная программа антикоррупционной пропаганды в холдинге «РЖД» на 2021–2023 годы ставит своей целью формирование у сотрудников культуры неприятия коррупции, атмосферы недопустимости коррупционных проявлений

2021–2023 годы ставит своей целью формирование у сотрудников культуры неприятия коррупции, атмосферы недопустимости коррупционных проявлений.

Для достижения этой цели ведётся информационно-разъяснительная и пропагандистская работа, реализуются просветительские и обучающие программы. «Можно вскрывать бесконечное множество коррупционных схем, но пока не изменится сознание людей и в компании не сформируется общественная нетерпимость к коррупции, это зло будет непобедимым. Комплексная пропаганда – действенный способ изменения сознания, формирования этики антикоррупционного поведения», – отметил Александр Занин.

В ходе реализации программы в подразделениях РЖД были размещены информационные стенды #РЖДБЕЗКОРРУПЦИИ, информация на них регулярно обновляется; ЦОПК регулярно издаёт антикоррупционные пропагандистские материалы – буклеты,

правосознания. Руководитель проектной группы по антикоррупционной пропаганде АНО «Центр «Желдорреформа» Сергей Илий пояснил, что с помощью просвещения у людей формируются ценностные установки по неприятию коррупции, а антикоррупционная этика способна восполнить право в областях, традиционно не поддающихся правовому регулированию.

Антикоррупционное обучение в РЖД ведётся в онлайн- и офлайн-форматах. Руководители структурных подразделений и работники, чьи должности связаны с коррупционными рисками, а также руководители, ответственные за противодействие коррупции, обучаются дистанционно по программе «Предупреждение и противодействие коррупции в ОАО «РЖД». Этот специальный курс в 2021 году прошли 20 546 человек. 828 сотрудников повысили свою квалификацию по программе «Организационно-правовые основы противодействия коррупции в ОАО



«РЖД» в РУТ (МИИТ). А для работников всех категорий внедрена специальная дистанционная программа «Предупреждение и противодействие коррупции в ОАО «РЖД», по которой с начала года было обучено 203 745 человек.

В филиалах и подразделениях компании со второго полугодия этого года проходят лекции, беседы, семинары по антикоррупционной тематике, которые ведут сотрудники контрольно-надзорных органов, научного сообщества, преподаватели ведущих вузов страны.

Самой значимой аудиторией для антикоррупционного обучения и просвещения в компании считают молодёжь. Как сообщил главный специалист отдела реализации корпоративных проектов Центра молодёжных проектов Корпоративного университета РЖД Леонид Митьковский, с прошлого года антикоррупционный блок включён в дистанционный об-

разовательный курс для студенческих строительных отрядов. За 2020–2021 годы его прошли более тысячи студотрядовцев.

Одним из показателей действенности антикоррупционной пропаганды и просвещения в ЦОПК считают создание в июне этого года инициативной группы «Антикорр». В её состав вошли неравнодушные к теме противодействия коррупции сотрудники компании. Сейчас группа объединяет 40 участников, которые намерены своими силами создавать пропагандистскую антикоррупционную продукцию. Заместитель руководителя проектной группы по антикоррупционной пропаганде АНО «Центр «Желдорреформа» Алексей Неволин сообщил, что в следующем году планируется увеличить состав группы «Антикорр» до 300 участников из всех ключевых дирекций ОАО «РЖД».

Владимир Константинов



АРКАДИЙ ШАЛТОВАЛОВ/  
ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Чистые руки

Как организована работа по предупреждению коррупции в ОАО «РЖД»

**К**оррупция как общественное явление свойственна любому государству и обществу и существует в связи с тем, что при отсутствии должного контроля чиновник или работник организации может самовольно распоряжаться не принадлежащими ему ресурсами, принимая решения в личных корыстных интересах.

Не ошибусь, если скажу, что у многих слово «коррупция» прежде всего ассоциируется с таким действием, как получение или

дача взятки. Эту сторону коррупционной деятельности активно эксплуатируют телевидение, средства массовой информации, как печатные, так и электронные, при этом упуская другие коррупционные проявления.

На самом же деле природа и проявления коррупции гораздо сложнее, глубже и многообразнее. Коррупция – понятие не только уголовно-правовое, а собирательное, охватывающее правонарушения самого различного вида.

Обобщённо коррупцию можно охарактеризовать как использование должностным лицом своих

властных полномочий и доверенных ему прав, а также связанных с этим официальным статусом авторитета, возможностей, связей в целях личной выгоды или в групповых интересах, противоречащее законодательству и моральным установкам.

Коррупция подрывает моральные устои общества, препятствует экономическому росту и развитию государства, портит его имидж на международной арене.

Коррупцию, как болезнь, можно лечить различными методами. Радикальным является использование карательной системы, вклю-

чающей правоохранительные органы, призванные проводить работу по выявлению, предупреждению и пресечению преступлений коррупционного характера, судебной системы, оценивающей степень и ущерб совершённого преступления и определяющей меру наказания коррупционеру, и, наконец, пенитенциарной системы, призванной перевоспитать его. Но, как известно, более продуктивно болезнь не лечить, а предотвратить.

С вступлением в 2008 году в силу Федерального закона «О противодействии коррупции» в Российской Федерации появилось новое направление государственной политики. Впервые было закреплено определение понятия «коррупция», установлены основы юридической ответственности за такие правонарушения, определены антикоррупционные обязанности, ограничения и запреты.

Первоначальные требования указанного закона были установлены для государственных и муниципальных служащих, однако изменениями, внесёнными в данный федеральный закон в 2012 году, обязанность разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции была возложена на все организации вне зависимости от формы собственности и организационно-правовой формы, в том числе и на ОАО «РЖД».

В 2015 году в компании образован и приступил к работе Центр по организации противодействия коррупции, являющийся координатором процессов противодействия коррупции в подразделениях аппарата управления,

филиалах, структурных подразделениях, частных учреждениях ОАО «РЖД» и в установленном порядке в подконтрольных обществах ОАО «РЖД».

Ответственность за состояние антикоррупционной работы, проведение оценки коррупционных рисков в подразделениях ОАО «РЖД» возложены на их руководителей, которые поддерживают среди работников культуру неприятия коррупции, внедряют в практику работы своих подразделений процедуры по противодействию коррупции. Кроме того, на всех уровнях корпоративного управления (центральному, региональному и линейному) назначены ответственные за организацию работы по противодействию коррупции и профилактику коррупционных правонарушений из числа заместителей руководителей.

ОАО «РЖД», как и любые другие организации в нашей стране, не занимается борьбой с коррупцией – это компетенция государственных органов, а принимает профилактические меры. Система данных мер формируется главным образом посредством установления так называемых антикоррупционных стандартов, а именно ограничений, запретов и обязанностей, во-вторых, путём обеспечения их неукоснительного исполнения работниками и, конечно же, деятельностью руководителей всех уровней по контролю за их соблюдением.

В настоящее время в ОАО «РЖД» внедрена соответствующая нормативная база, системно осуществляются мероприятия, ори-

ентированные на выявление процессов и систематизацию причин коррупционных проявлений. Комплекс документов, методик, разъяснительных писем в сфере предупреждения и противодействия коррупции составляет более 30 наименований, все они находятся в открытом доступе в подразделе «Противодействие коррупции» официального сайта компании.

Говоря о внедрении антикоррупционных стандартов и процедур, стоит отметить, что наша компания не остановилась на реализации только тех требований, которые напрямую предписаны антикоррупционным законодательством в отношении определённых категорий работников. В ОАО «РЖД» были приняты более обширные меры, разработаны и внедрены дополнительные правила поведения для всех работников, направленные на предотвращение коррупционных проявлений.

В трудовые договоры включены нормы, предусматривающие обязанность соблюдать требования антикоррупционного законодательства и принимать меры, направленные на предотвращение любых коррупционных проявлений.

Регулярно в Коллективный договор ОАО «РЖД», заключаемый на определённый период между сторонами социального партнёрства, включаются положения об ответственности работников ОАО «РЖД» независимо от занимаемой должности за соблюдение принципов и требований законодательства РФ и нормативных



АРКАДИЙ ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

документов ОАО «РЖД» в области противодействия и предупреждения коррупции.

При этом на работников, чьи должности включены в перечень коррупционно-опасных должностей холдинга «РЖД», дополнительно возложена обязанность по предоставлению сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

Что касается всех без исключения работников, следует отметить прежде всего обязанность по принятию мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, а также полный запрет получать подарки в связи с занимаемой должностью.

Исключение составляют только подарки, вручаемые в рамках протокольных и иных официальных мероприятий. Однако и

в этом случае есть дополнительные антикоррупционные требования. Работнику в этих случаях необходимо подать уведомление о получении такого подарка и передать его для оценки. Если его стоимость составляет менее 3 тыс. руб., подарок будет возвращён, если больше – его можно выкупить. Необходимо понимать, что такие меры применяются в ОАО «РЖД» для исключения возможной зависимости от дарителя, поскольку такие действия могут повлиять на объективное и беспристрастное исполнение своих должностных обязанностей.

Одним из приоритетных направлений антикоррупционной работы является принятие превентивных мер по выявлению и урегулированию конфликта интересов. На центральном уровне корпоративного управления, а

также на полигонах всех 16 железных дорог сформированы комиссии по урегулированию конфликта интересов. Для объективного рассмотрения вопросов в их составы вошли представители научных, отраслевых, профсоюзных и общественных организаций.

Например, в зону внимания комиссий стала попадать информация о несоблюдении отдельными работниками принятых антикоррупционных принципов, связанных с одной из самых распространённых ситуаций конфликта интересов – подчинённостью и подконтрольностью родственников, когда отдельными руководителями допускались факты кумовства, трудоустраивались родственники в курируемые подразделения независимо от их профессиональных навыков.

При этом в компании приветствуется практика трудовых династий, созданы все условия для укрепления авторитета института семьи, наставничества, передачи из поколения в поколение мастерства и профессиональных традиций, когда дети идут по стопам своих родителей, выбирая почётный благородный труд железнодорожника, и честно продвигаются по служебной лестнице. И нам удалось донести до всех работников понимание того, что является конфликтом интересов, в чём разница между понятиями «кумовство» и «трудовая династия».

Отдельное внимание в ОАО «РЖД» уделяется сообщениям о возможном совершении коррупционных правонарушений. Специально для этого и с целью оперативного реагирования на

них в компании создана горячая антикоррупционная линия ОАО «РЖД», функционирующая в круглосуточном режиме. Этот способ предупреждения коррупционных проявлений позволяет получать от физических и юридических лиц информацию при полном сохранении персональных данных заявителя, без опасения применения каких-либо негативных последствий к нему. Каждое поступившее обращение внимательно рассматривается, а в случае подтверждения информации по нему принимаются необходимые меры.

Для пресечения коррупционных проявлений и получения информации о них от работников компании внедрён особый механизм – порядок уведомления о фактах склонения к совершению коррупционных правонарушений. Он предусматривает необходимость уведомления не только в случае обращения кого-то со стороны (предложение взятки, в том числе в виде подарка, либо, наоборот, её вымогательство), но и, что не менее важно, если такие действия осуществляются внутри компании.

Говоря о механизмах предупреждения и противодействия кор-

рупции, нельзя обойти стороной такой важный инструмент, как управление коррупционными рисками, который является основой антикоррупционной работы и пронизывает все бизнес-процессы компании.

В компании внедрён комплексный подход по выявлению, оценке и минимизации рисков. Регулярно актуализируется Сводный реестр коррупционных рисков ОАО «РЖД», который содержит описание возможных коррупционных схем по различным направлениям деятельности. В указанный процесс вовлечены все подразделения компании, которые на регулярной основе проводят работу по выявлению коррупционно опасных функций и должностей, выработке необходимых барьеров, купирующих реализацию коррупционных проявлений.

Понимая, что используемые методы и инструменты требуют регулярной доработки и совершенствования в силу меняющихся внешних и внутренних факторов, в текущем году были дополнительно разработаны ключевые индикаторы коррупционных рисков, которые позволяют принять

превентивные меры по недопущению их реализации.

Как одну из мер профилактики коррупции стоит отметить специальную процедуру проверки кандидатов на замещение ключевых должностей – проведение психофизиологических исследований с использованием полиграфа. Данная процедура используется как для содействия в решении кадровых задач, так и в качестве вспомогательного элемента при проверочных мероприятиях.

Она служит для оценки честности и порядочности работников, такие проверки создают определённый барьер для неблагонадежных работников и являются эффективным средством в профилактике и противодействии коррупции, положительный эффект которого выражается в снижении рисков для компании.

Понимая, что эффективность антикоррупционных механизмов не сводится только к установлению ограничений и запретов, а зависит также от их восприятия нашими работниками, большое внимание в компании уделяется пропаганде этического поведения. В целях формирования нетерпимости к коррупции недостаточно просто

**Что касается всех без исключения работников, следует отметить прежде всего обязанность по принятию мер по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, а также полный запрет получать подарки в связи с занимаемой должностью**





иметь нормативную базу, нужно, чтобы эти документы работали и исполнялись всеми. Основная задача состоит в том, чтобы донести содержание этих документов до каждого сотрудника, причём доступным и понятным языком.

Ключевую роль в формировании антикоррупционной культуры играет коммуникация в компании, она выстраивается на всех уровнях корпоративного управления.

Для активизации работы по продвижению этических основ ответственного антикоррупционного поведения в 2020 году принята Комплексная программа антикоррупционной пропаганды в холдинге «РЖД» на 2021–2023 годы. Её мероприятия интегрированы в проводимую подразделениями компании работу по профилактике коррупции, в том числе связанную с адаптацией и закреплением молодёжи в компании, вовлечением её в развитие культуры безопасности, а также духовно-нравственным и патриотическим воспитанием, корпоративным волонтерством, развитием студенческих отрядов.

На первом этапе стояла задача переработать имеющиеся документы, эту информацию визуализировать и преподнести в запоминающейся форме. Мы начали с традиционных форм – плакатов и стендов, разработали памятки и методички в новых форматах, разъясняющие в доступной форме антикоррупционные требования для всех работников независимо от уровня их образования, степени подготовки и занимаемой должности. В средствах массовой инфор-

мации публикуются соответствующие статьи и видеоматериалы.

В дальнейшем планируется использовать более востребованные в молодёжной среде мультимедийные продукты по данной тематике.

Помимо этого, компания уделяет большое внимание антикоррупционному обучению различных категорий работников компании, которое является обязательным элементом централизованной системы обучения.

С этой целью разработаны и постоянно актуализируются различные образовательные программы. Это и дистанционные курсы, и специализированные программы повышения квалификации в Юридическом институте Российского университета транспорта (МИИТ), а также внедрение отдельных дисциплин в рамках курсов Корпоративного университета РЖД.

Эффективная антикоррупционная работа невозможна без автоматизации и цифровизации её процессов. В рамках проводимой ОАО «РЖД» работы по цифровой трансформации, повышению прозрачности бизнеса особое значение придаётся использованию современных информационных технологий. ОАО «РЖД» постоянно совершенствует цифровые сервисы в целях повышения уровня их доступности, прозрачности и минимизации коррупционных рисков, исключения угроз коррупционных проявлений.

Одной из таких мер в компании является внедрение в осуществляемых грузоперевозках системы смарт-контрактов на основе технологии блокчейн – цифрового

реестра с использованием блоков (или пакетов транзакций), которые связаны и защищены криптографическим шифрованием. Указанная система значительно облегчает процесс записи транзакций и отслеживания финансовых активов в интернет-сети и ИТ-коммуникациях, а также служит идеальным решением для проверки достоверности информации о собственности различных товаров или услуг.

В ОАО «РЖД» к таким относится автоматизированная система «ЭТРАН», позволяющая оформить документы с применением электронной подписи без посещения предприятий компании. Кроме того, для онлайн-заказа услуг в постоянном режиме функционирует электронная торговая площадка «Грузовые перевозки». Указанные технологии блокчейн облегчают сотрудничество между железной дорогой, транспортной компанией, контрагентами компании, снижают бумажный документооборот, делают процесс более эффективным и прозрачным для всех участников, упрощают логистику и снижают риск коррупционного мошенничества.

Совершенствование данной работы было бы невозможно без получения мнений и отзывов клиентов. С этой целью для реагирования на обращения грузоотправителей и своевременного принятия в том числе антикоррупционных мер в ОАО «РЖД» введена в эксплуатацию информационная система «ФОкус» («фирменное обслуживание клиентов: управляющая система»). Уни-

кальность системы заключается в обработке обращений по методике, учитывающей их тип, частоту, время разрешения и степень влияния возникшей ситуации на бизнес-процесс и клиента. Данные, которые накапливает система, открыты, прозрачны и позволяют руководителям всех уровней оценить эффективность работы различных подразделений ОАО «РЖД» и при необходимости принять меры по улучшению услуг, предоставляемых компанией.

Кроме того, в ОАО «РЖД» разработан специальный программный комплекс АС «Декларант»,

тов об исполнении мероприятий плана ОАО «РЖД» по противодействию коррупции.

Также автоматизированы процессы управления коррупционными рисками, начиная от риск-ориентированного планирования проверок и их непосредственного проведения, заканчивая отчётностью и информированием менеджмента.

Сегодня «Декларантом» успешно пользуются работники подразделений ОАО «РЖД», назначенные ответственными за проведение антикоррупционной работы.

В результате этой работы предложения ОАО «РЖД» по вопросам устранения пробелов и противоречий в антикоррупционном законодательстве, внедрения в образовательные программы различного уровня положений, предусматривающих формирование у обучающихся знаний в указанной сфере, выработке стимулирующих мер для организаций, осуществляющих деятельность в области противодействия коррупции, нашли своё отражение в новом Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы, утверждённом Указом

## Для активизации работы по продвижению этических основ ответственного антикоррупционного поведения в 2020 году принята Комплексная программа антикоррупционной пропаганды в холдинге «РЖД» на 2021–2023 годы

обеспечивающий автоматизацию практически всех процессов антикоррупционной работы.

Система позволяет осуществлять загрузку, хранение, проверку деклараций о конфликте интересов, а её интеграция с различными базами данных, как внутренними (системой управления трудовыми ресурсами, реестром договоров), так и внешними (система СПАРК), помогает выявлять возможные ситуации конфликта интересов у работников общества.

Реализован отдельный модуль по формированию в системе отчё-

В работе по противодействию коррупции ОАО «РЖД» тесно сотрудничает с государственными органами, научным и бизнес-сообществом. Только в этом году, реализуя совместные инициативы, ОАО «РЖД» осуществляло взаимодействие с Генеральной прокуратурой Российской Федерации, Минтрудом России, Российским союзом промышленников и предпринимателей и Торгово-промышленной палатой Российской Федерации, иными общественными и научными организациями.

президента Российской Федерации от 16 августа 2021 года № 478.

По результатам независимой оценки на соответствие международному стандарту ISO 37001:2016 и положениям Антикоррупционной хартии российского бизнеса ОАО «РЖД» два года подряд занимает лидирующую позицию в Национальном антикоррупционном рейтинге как организация с максимально высоким уровнем противодействия коррупции и минимальным уровнем рисков коррупции.



АНАСТАСИЯ ЛЯДСКАЯ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ АССОЦИАЦИИ  
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ

## Держать строй

Единые антикоррупционные стандарты  
для производителей железнодорожного  
подвижного состава

123RF/LEGION-MEDIA

Одной из первых организаций в железнодорожной отрасли, внедрившей принципы саморегулирования в сфере антикоррупционного комплаенса, стала Ассоциация устойчивого развития промышленности. Председатель Ассоциации Анастасия Лядская уверена, что наиболее эффективным и передовым способом минимизации коррупционных рисков сегодня является распространение единых антикоррупционных стандартов на все предприятия и компании, связанные производственными цепочками. Успешность использования этого подхода подтверждает практика Ассоциации, которая объединяет около 40 предприятий – производителей железнодорожной техники, а также систем и компонентов для подвижного состава.

– Анастасия Викторовна, как связаны между собой предприятия, входящие в Ассоциацию устойчивого развития промышленности, и как выстроена работа по унификации антикоррупционного комплаенса?

– Наша Ассоциация была создана в 2020 году, в неё входят предприятия групп компаний «Трансмашхолдинг», «Ключевые системы и компоненты», «ЛокоТех», САЛАИР и другие. Мы объединяем не только производственные предприятия, в нашу организацию вступают и контрагенты. Ассоциация работает по принципам саморегулирования: мы анализируем лучшие практики, привлекаем экспертов как из числа работников компаний – членов Ассоциации, так и независимых специалистов, вырабатываем единые для всех членов Ассоциации антикоррупционные требования и методические рекомендации по их внедрению, отслеживаем их исполнение. При создании организации мы исходили из принципа распространения антикоррупционной функции на все организации по цепочке создания ценности.

– То есть все члены Ассоциации договорились и действуют по единым правилам?

– Антикоррупционная деятельность не может быть эффективна, если она ограничивается только периметром одной компании или даже отрасли, хотя, конечно, должна с этого начинаться. Антикоррупционная система компании по мере развития должна



выйти за рамки организации и гармонизироваться с системами других участников рынка. Любой член Ассоциации может быть уверен в том, что его контрагент, входящий в объединение, тоже принял на себя антикоррупционные обязательства. Мы предложили такой подход нашим членам, коллеги откликнулись на наше предложение. Нарушение этого принципа является основанием исключения из членства. К счастью, подобных инцидентов у нас не возникало. Это свидетельствует о высоком уровне понимания важности противодействия коррупции.

**– Можно ли перечислить основные принципы и методы антикоррупционной деятельности, которые внедрены у всех членов Ассоциации устойчивого развития промышленности?**

– Мы начинаем с введения на предприятиях политики по противодействию коррупции, далее

отдельных антикоррупционных мер. Со всеми этими типовыми документами, обязательными к внедрению для всех членов Ассоциации, можно ознакомиться на нашем сайте.

Любой член Ассоциации может получить экспертную помощь в разработке дорожной карты развития антикоррупционных мер на основе специального чек-листа. Кстати, более 80% наших членов уже утвердили эти дорожные карты, у остальных они в стадии утверждения.

Среди конкретных мер, принимаемых членами Ассоциации, можно назвать утверждение локальных нормативных актов в сфере противодействия коррупции, организацию корпоративных каналов информирования о коррупционных нарушениях, организационно-штатное закрепление антикоррупционной функции на предприятии, внедрение практики декларирования конфлик-

## Законодательство позволяет бизнесу самостоятельно определять формат антикоррупционных мер. А Ассоциация предлагает помощь в разработке единых отраслевых подходов к антикоррупционной деятельности на основе лучших практик

наши члены принимают антикоррупционные локальные нормативные акты. Уровень развития антикоррупционной функции в организациях – членах Ассоциации неоднороден. Это зависит от множества факторов, например от сложности бизнес-процессов, от того, велась ли ранее антикоррупционная работа. Но все члены Ассоциации имеют доступ к типовым локальным нормативным актам и формам документов по противодействию коррупции (сейчас их 14 видов), а также к методическим рекомендациям по отдельным вопросам, которые пока разработаны по трём направлениям, но эта работа продолжается. Требования, закреплённые в стандартах Ассоциации, включают 16 разделов и более 150

тов интересов, создание комиссий по этике, внесение антикоррупционных правок и оговорок в документы, прежде всего в договоры и должностные инструкции. Члены Ассоциации участвуют во внешнем подтверждении уровня развития комплаенса. Так, в 2021 году АО «Трансмашхолдинг» и ООО «Ключевые системы и компоненты» получили рейтинг «А2» в Антикоррупционном рейтинге российского бизнеса, который составлен Российским союзом промышленников и предпринимателей. Мы считаем, что этот результат – подтверждение эффективности нашей совместной работы.

**– Насколько члены Ассоциации самостоятельно в принятии мер по противодействию кор-**



НАТАЛЬЯ КУЗЬМИНА/ИД «СЛУДОК»

– Законодательство позволяет бизнесу самостоятельно определять формат антикоррупционных мер. А мы предлагаем помощь в разработке единых отраслевых подходов к антикоррупционной деятельности на основе лучших практик. К таким практикам мы относим и опыт коллег из смежных отраслей, в частности ОАО «РЖД», ФГУП «Московский транспорт». Ассоциация анализирует антикоррупционные требования ключевых компаний, включает их в собственные антикоррупционные стандарты и транслирует на членов Ассоциации, а также на их партнёров и поставщиков – по всей цепочке создания ценности. Такая форма нам видится одной из перспективных для развития антикоррупционной деятельности в промышленности.

**– А какова роль Ассоциации в распространении антикоррупционных практик?**

– Ассоциация проводит сама и участвует в разнообразных мероприятиях по противодействию коррупции. Это форумы, конференции, обучающие семинары, мастер-классы. За неполные два года работы Ассоциация организовала работу четырёх экспертных советов, двух программ повышения квалификации, наши спикеры уча-

ствовали в семи мероприятиях, организованных участниками рынка.

На заседаниях экспертных советов мы ищем отраслевые решения по наиболее сложным вопросам реализации антикоррупционных стандартов. Так, ещё до опубликования нового Национального плана по противодействию коррупции мы обсудили вопрос антикоррупционной экспертизы локальных нормативных актов и разработали свои методические рекомендации по реализации этой функции на промышленных предприятиях Ассоциации. Другой актуальной темой стал вопрос проведения оценки коррупционных рисков, согласование подходов на тему ключевых показателей эффективности антикоррупционной функции.

**– О просветительской работе тоже не забываете?**

– Конечно, мы ведём образовательно-просветительскую работу. За последний год несколько десятков работников компаний – членов Ассоциации прошли программы повышения квалификации по вопросам антикоррупционного комплаенса на базе ведущих университетов – РАНХиГС и ВШЭ. Эти программы разработаны специально под наши потребности, а обучение по ним для слушателей бесплатное.



Мы реализуем проект «Библиотека Ассоциации» – предоставляем доступ к наиболее интересным изданиям по антикоррупционной тематике заинтересованным работникам предприятий Ассоциации.

Ежеквартально мы издаём информационный дайджест по теме антикоррупции, антимонопольного регулирования, антиотмывочного законодательства, международных, иностранных и российских инициатив в сфере противодействия коррупции. Недавно мы стали выпускать регулярный обзор образовательно-просветительских мероприятий, в котором их участни-

ки делятся с коллегами новыми идеями. Как и дайджест, этот материал распространяется среди членов Ассоциации.

Знаковым событием стал старт магистерской программы «Государственное регулирование корпоративного сектора и комплаенс в организациях» (РАНХиГС). Первый набор состоялся в этом году. Ассоциация является стратегическим партнёром программы. Нехватка квалифицированных кадров в сфере антикоррупционного комплаенса сейчас является одной из самых важных проблем для противодействия коррупции. Мы участвуем в решении этой проблемы – привлекаем к препода-

вательской деятельности экспертов-практиков из числа членов Ассоциации, участвуем в методической работе по разработке программ дисциплин. Я сама преподаю по этой программе и могу с большим удовольствием отметить, что вовлечённость студентов, качество подготавливаемых ими работ находятся на высочайшем уровне.

**– Внедряет ли Ассоциация цифровые методы противодействия коррупции?**

– Ассоциация стала партнёром Частной информационной системы промышленности для машиностроения (ЧИСП) в области автоматизации проверки благонадёжности контрагентов. На базе платформы ЧИСП мы планируем развернуть широкий спектр антикоррупционных сервисов для наших предприятий: автоматизированную систему подачи деклараций о конфликте интересов, одобрения подарков, сопровождения контрольно-надзорных мероприятий, а также единую среду проверки контрагентов.

**– Есть ли у вас единомышленники в сегменте некоммерческих и саморегулируемых организаций?**

– Мы участвуем и в партнёрских проектах. Так, например, в 2020 году мы выступали соорганизатором первого Всероссийского антикоррупционного диктанта, в котором приняли участие более 10 тыс. человек. А в текущем году мы помогаем коллегам из Ассоциации этики бизнеса и корпоративной социальной ответственности (RBEN) в реализации их регионального проекта «Новые профессии: этика, комплаенс, ESG», поддержанного Фондом президентских грантов.

Отрадно наблюдать, как растёт вовлечённость членов Ассоциации в реализацию этих проектов – всё больше материала мы получаем от наших экспертов из числа сотрудников предприятий – участников Ассоциации.

Конечно, часто мы сталкиваемся и со скептическим отношением к нашей деятельности. Но сам формат нашей работы, который предполагает объединение, поддержку друг друга, а ещё, первые достижения и успехи Ассоциации, позволяет «держать строй» и с оптимизмом смотреть в будущее.

**БЕСЕДОВАЛ  
Владимир Константинов**

**Ассоциация стала партнёром Частной информационной системы промышленности для машиностроения в области автоматизации проверки благонадёжности контрагентов**

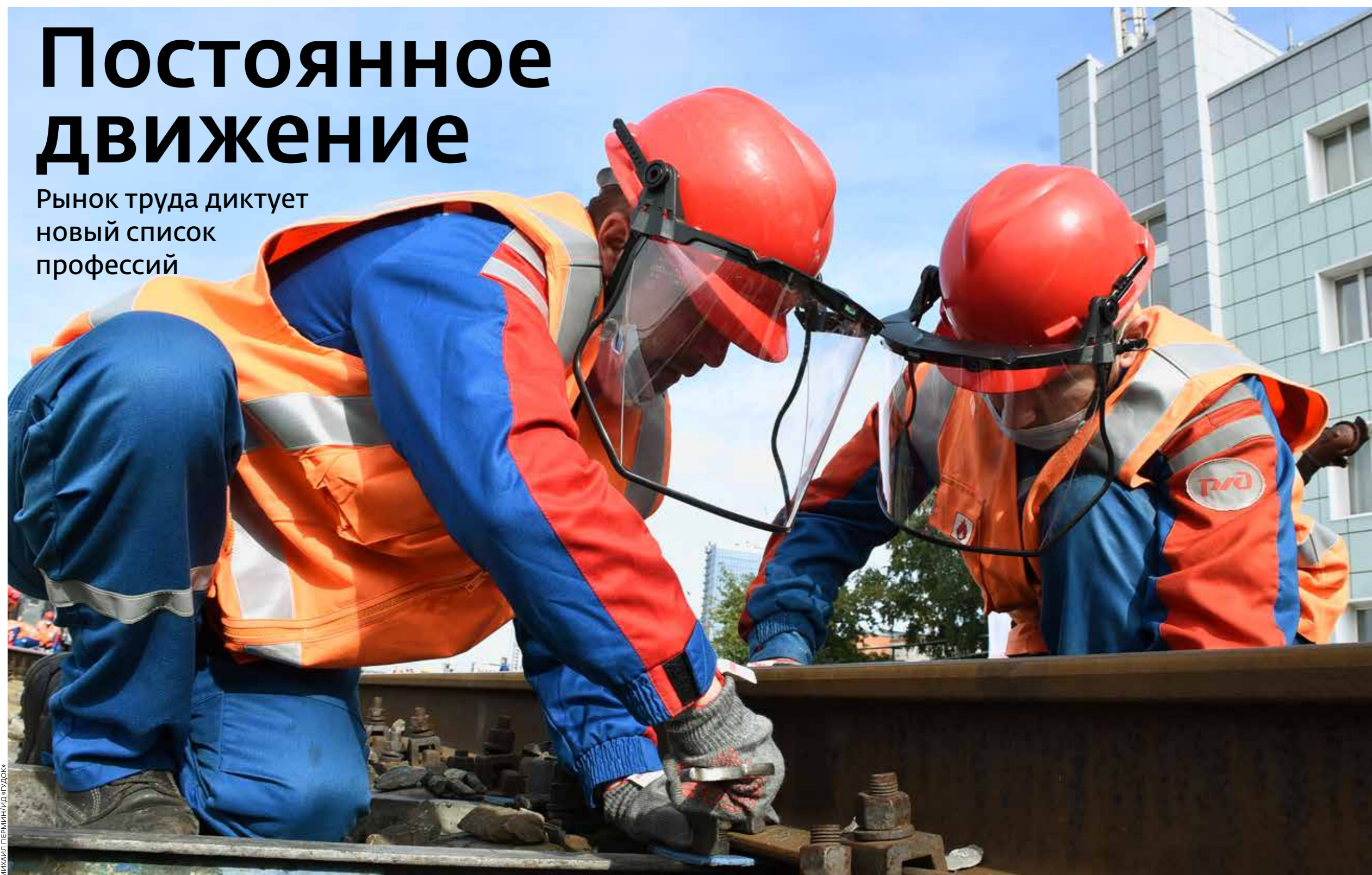
Михаил Калашников,  
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ОРГАНИЗАЦИИ  
ТРУДА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НОРМАТИВОВ  
ОАО «РЖД»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

## Постоянное движение

Рынок труда диктует  
новый список  
профессий



МИХАИЛ ПЕРМИН/ИД «СТУДОК»

**П**редприятия железнодорожного транспорта являются объектами повышенной опасности. Соответствие квалификации персонала требованиям профессиональных стандартов – залог безопасности движения поездов. Наш опыт показывает, что система независимой оценки квалификаций может стать эффективным инструментом управления персоналом для всех работодателей отрасли. Профстандарты важно учитывать при определении должностных обязанностей и предъявляемых к работникам квалификационных требований, обосновании рационального разделения и организации труда, в системе подготовки кадров на всех уровнях. Также нужно создать барьеры для недопущения к работе лиц, склонных к нарушению технологии производственных процессов. Поделюсь нашим опытом разработки и актуализации профстандартов.

### Профстандарты для работников

Программа совершенствования системы развития и обучения рабочих и служащих в ОАО «РЖД» до 2025 года предусматривает, что на основе профстандартов будут пересмотрены принципы и периодичность развития, обучения рабочих и служащих. Разработаны профстандарты для всех специфичных для железнодорожного транспорта профессий, приказами Минтруда утверждено 92 отраслевых профстандарта и применяется более 170 профстандартов по видам деятельности, относящимся к сквозным (межотраслевым).

Так, совместно с Советом в области управления персоналом и ведущими компаниями РФ разработан профстандарт «Специалист по экономике труда», который практически возрождает подготовку в вузах по специальности «инженер по организации и нормированию труда». Эта специализация особенно востребована в России. До 2025 года планируется разработать профстандарты на все виды профессиональной деятельности, существующие в организациях железнодорожного транспорта.

Для принятия управленческих решений по совершенствованию системы профессиональных квалификаций в области железнодорожного транспорта в ОАО «РЖД» провели оценку целесообразности применения сквозных (межотраслевых) наименований профессий

# Культура труда



АО «СТМ»



ООО «ПРОТЕХ»

и должностей в структурных подразделениях филиалов (предусмотрено дорожной картой № 1494 от 14 октября 2020 года). Результатом этой работы стала подготовка плана разработки и актуализации профстандартов по сквозным (межотраслевым) видам профессиональной деятельности. Его одобрили все причастные советы по профессиональным квалификациям.

В этом году ЦОТЭН разработал проекты четырёх профстандартов по межотраслевым видам профессиональной деятельности: «Работник по управлению и обслуживанию железнодорожного крана», «Работник по ведению документации по технологическому обеспечению, планированию и учёту выполнения работ в подразделении организации железнодорожного транспорта», «Специалист по организации и проведению лабораторного контроля качества материалов и запасных частей, применяемых при ремонте, техническом обслуживании железнодорожного подвижного состава и объектов железнодорожной инфраструкту-

ры», «Работник по заливке и литью из свинцово-оловянистых сплавов изделий и деталей железнодорожного подвижного состава».

На 2022 год запланирована подготовка проектов ещё пяти профстандартов: «Работник по организации, обслуживанию и ремонту пассажирских устройств и объектов железнодорожной инфраструктуры», «Работник по изготовлению и ремонту электрических машин железнодорожного подвижного состава и устройств железнодорожной инфраструктуры», «Работник по прессованию и вулканизации изделий и деталей железнодорожного подвижного состава», «Работник по стирке, ремонту, чистке и глажению спецодежды работников организаций железнодорожного транспорта», «Работник по ремонту деталей и узлов санитарно-технических систем подразделений железнодорожного транспорта».

В 2021 году мы актуализировали два профстандарта, дополнив их обобщёнными трудовыми функциями,

**Разработаны профстандарты для всех специфичных для железнодорожного транспорта профессий, утверждено 92 отраслевых профстандарта и применяется более 170 профессиональных стандартов по видам деятельности**

выполняемыми работниками сквозных (межотраслевых) профессий: бандажник, бункеровщик, водитель погрузчика, слесарь по ремонту и обслуживанию перегрузочных машин. В 2022 году планируется продолжить актуализацию профстандартов в отношении таких профессий, как водитель транспортно-уборочной машины, исполнитель художественно-оформительских работ, машинист моечных машин, оператор установки пескоструйной очистки, пескоструйщик.

Можно сказать, что заложена основа процесса перехода на систему профстандартов, а внедрение будет продолжаться по мере разработки новых и актуализации существующих профстандартов.

## Новые профессии

Развитие новых технологий и изменение требований к работнику формируют запрос на новые профессии. Мы планируем ежегодно разрабатывать и акту-

ализировать профстандарты для новых профессий и должностей, а также роботизируемых или автоматизируемых рабочих мест и автоматизированного подвижного состава.

В 2019–2020 годах ЦОТЭН разработал ещё несколько профстандартов для новых профессий: контролёр состояния объектов железнодорожной инфраструктуры, водитель специализированной техники на комбинированном ходу, оператор системы управления беспилотным моторвагонным подвижным составом и оператор системы роботизированного управления терминально-складским комплексом.

В этом году создали профстандарты ещё для двух новых профессий: технический оператор-аналитик по принятию решений и оператор системы управления цифровой тяговой подстанцией.

Планируется разработать профстандарты на такие профессии, как агент по организации обслуживания пассажиров на железнодорожном транспорте, оператор по дистанционному управлению системами обе-

## С учётом развития бизнеса и технологий в ОАО «РЖД» принята дорожная карта по созданию новых профессий и должностей до 2025 года

ализировать профстандарты для новых профессий и должностей, а также роботизируемых или автоматизируемых рабочих мест и автоматизированного подвижного состава.

Работа в этом направлении идёт уже три года. В корпоративную систему оплаты труда добавили такие позиции, как эксперт, специалист по логистике и специалист по закупкам. Тогда же разработали профстандарты в сфере обслуживания малоинтенсивных железнодорожных участков для монтажника и бригадира (освобождённого) по обслуживанию и ремонту устройств железнодорожной инфраструктуры, мастера и начальника участка по обслуживанию и ремонту устройств железнодорожной инфраструктуры, электромеханика железнодорожной инфраструктуры. Разработан профстандарт и внедрена профессия машинист-оператор. Это принципиально новая специальность, предполагающая знание не только основ Правил технической эксплуатации и движения, но и

спечения железнодорожного вокзала, оператор комплексного обеспечения технологических операций в информационных системах на железнодорожных станциях.

Самый важный этап разработки и актуализации профстандартов – профессионально-общественное обсуждение. В нём участвуют эксперты организаций железнодорожного транспорта, которые оценивают проект в части содержания (в том числе цифровых составляющих), соответствия нормативным правовым актам, в некоторых случаях учитываются требования локальных нормативных актов в области железнодорожного транспорта. В обсуждении обязательно участвуют представители объединения «Желдортранс», Роспрофжела, научных и образовательных организаций. На заключительном этапе проект профстандарта оценивается Советом по профессиональным квалификациям на железнодорожном транспорте и рабочей группой Минтранса России.



ИВАН ШАПОВСКИЙ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

## Современный подход

Нормирование труда влияет на эффективность  
работы компании

Александр Горбачёв,  
начальник отдела анализа  
видеоматериалов  
производственного  
процесса Центра управления  
телекоммуникационными  
ресурсами Центральной станции  
связи – филиала ОАО «РЖД»



Личный архив

Эффективное обеспечение телекоммуникационными ресурсами холдинга «РЖД» сложно представить без качественной организации и нормирования труда на Центральной станции связи. Это особенно актуально в условиях постоянных перемен, вызванных как внутренними процессами в компании, так и внешними в рамках становления цифровой экономики и динамичного развития IT-отрасли.

В настоящий момент в холдинге реализуется Стратегия цифровой трансформации, рассчитанная на период до 2025 года. Происходит глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов и цифровых технических решений для их исполнения. При этом на Центральной станции связи процесс изменений, продиктованный диджитализацией и сменой технологических укладов, стартовал еще в начале 2000-х годов с внедрением волоконно-оптических линий связи, в настоящий момент происходит масштабный переход на высокоскоростные цифровые системы передачи пакетных данных. Учитывая все тренды и новые вызовы, для обеспечения холдинга телекоммуникационными ресурсами происходит фундаментальное изменение, сдвиг парадигмы телекоммуникационной структуры. Этот сдвиг – переход от традиционных сетей к сетям на базе IP-технологии.

Учитывая рост предъявляемых требований к компетенциям персонала, необходимого для выполнения новых задач, и смещение приоритетов в сторону высококвалифицированных работников, приходится постоянно адаптировать организационную структуру

филиала. В частности, введены новые должности (например, администратор телекоммуникационных сетей), потребности в которых ранее не было. Ввод новых должностей обусловлен массовым переходом от аналогового оборудования к цифровому, развитием возможностей удаленного управления сетями связи и технологий облачного хранения информации.

Для обеспечения и прогнозирования оптимальной организационно-штатной структуры филиала проводится работа по нормированию труда работников, относящихся к производственному штату. Она основана на классической Тейлоровской системе (принцип глубокого разделения и рационализации труда).

Увеличение доли интеллектуальных задач нормируемых работников приводит к тому, что классические методы просто невозможно применить для нормирования интеллектуального труда. Также данная проблема актуальна для труда, выполняемого руководящими работниками, специалистами и техническими исполнителями аппарата управления филиала и структурных подразделений ЦСС.

Управленческий труд представляет собой разновидность интеллектуального труда, направлен на обеспечение единства, согласованности и координируемой деятельности специалистов филиала и характеризуется рядом особенностей, которые предъявляют конкретные требования к его нормированию. К ним относятся:

- 1) большая степень самостоятельности управленческого персонала по сравнению с производственным в пределах установленного распорядка рабочего дня;
- 2) наличие элементов творческой деятельности, трудно поддающейся уни-



Архив/Индустрия

фикации, непосредственному наблюдению и измерению;

3) большая вариативность реализуемых процессов, зависящая от разных факторов, сложность прогнозирования количества и вариативности процессов;

4) большое разнообразие выполняемых одним исполнителем управленческих процессов и незначительной повторяемостью составляющих их элементов;

5) необходимость использования непрерывно поступающей информации, не позволяющей заранее предвидеть и устанавливать весь комплекс

составляющих функций элементов, их чёткое содержание и порядок выполнения;

6) большая сложность управленческого труда, которая влечёт за собой необходимость принятия в отдельных случаях коллективных решений;

7) трудность определения степени интенсивности труда.

К основным задачам регулирования и нормирования труда в современных условиях цифровой экономики относятся оценка эффективности проводимых административных процессов; моделирование интеллектуального (управленческого) процесса; повышение производитель-

## Для обеспечения регулирования и нормирования труда для руководителей и специалистов аппарата управления необходимо применить функциональный алгоритм на основе анализа бизнес-процессов

ности труда путём выявления потерь рабочего времени. Эти цели несколько отличаются от классических и, соответственно, требуют применения альтернативной методологии нормирования.

Для обеспечения регулирования и нормирования труда для руководителей и специалистов аппарата управления необходимо применить функциональный алгоритм на основе анализа бизнес-процессов.

Уже сейчас в холдинге успешно применяется подход управления процессами, который обеспечивает гибкость, быстрое реагирование и возможность повышения конкурентоспособности. Были разработаны и утверждены распоряжением ОАО «РЖД» от 27 декабря 2019 года № 3043/р «Методические рекомендации по оценке баланса рабочего времени с учётом применения процессного подхода». Работники административно-управленческого штата филиала и структурных подразделений Центральной станции связи составляют полный перечень выполняемых бизнес-процессов и проектируют соответствующие процессные модели в автоматизированной системе управления бизнес-моделированием (АСУ БМ) в соответствии с требованиями нормативных документов, регламентирующих выполнение данных процессов, а также в соответствии с требованиями свода правил моделирования бизнес-архитектуры и бизнес-процессов. Далее по каждому процессу совместно со специалистами вертикали по организации, нормированию и оплате труда проводятся анализ и наполнение измерителями работ, статистической информацией об объёмах работ, установление источников этих данных и организация

сбора временных данных по затратам труда на выполненные операции процесса.

В результате на основе указанной методологии производится определение трудозатрат процесса и дальнейшее определение необходимой численности на процесс. Основная сложность в проведении данных работ заключается в том, что точному расчёту и исследованию трудозатрат предшествует качественная верификация разрабатываемых в АСУ БМ процессов в части отражения на процессной модели всех возможных интерфейсов смежных процессов, корректность их взаимосвязки; полноты выполняемых операций по процессу, а также учёта всех возможных событий и ветвлений процесса; исполнителей операций и получателей результатов выполнения функций; нормативных документов; продуктов и услуг, получаемых в результате выполнения процесса.

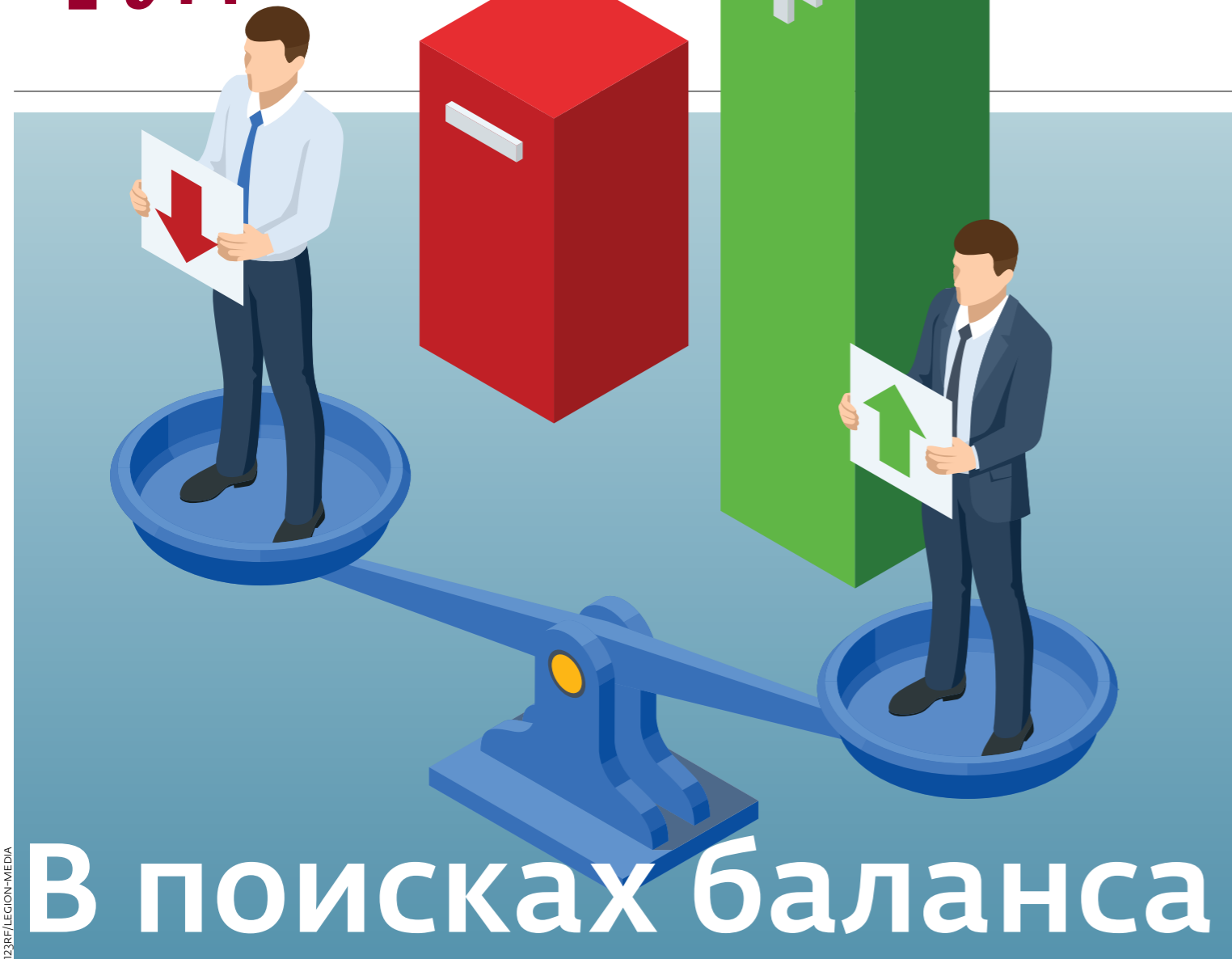
Получаемые данные на основе определения баланса рабочего времени позволяют решить ряд управленческих задач при определении оптимальной штатной структуры филиала и его структурных подразделений, а также определить и спрогнозировать численность работников административно-управленческого штата с учётом изменения функционала, технологий или объёмов работ.

До сих пор нормированию интеллектуального и управленческого труда уделялось мало внимания. Между тем без качественного нормирования труда административно-управленческого персонала не может быть эффективного планирования расходов, развития и внедрения новых цифровых решений, справедливой оценки и мотивации работников на достижение ключевых показателей эффективности компании. [11/07/15/4](#)

**Ввод новых должностей обусловлен массовым переходом от аналогового оборудования к цифровому, развитием возможностей удалённого управления сетями связи и технологий облачного хранения информации**



# Культура труда



## В ОАО «РЖД» оценили трудозатраты работников в сфере управления недвижимым имуществом

**О**дной из главных составляющих научной организации труда, применяемой в ОАО «РЖД» многие годы, является нормирование работ. Для производственного персонала компании создана практически полная нормативная база, под-

держиваемая в актуальном состоянии. Для работников административно-управленческого штата (АУШ) также действуют нормативные документы по труду, регламентирующие оценку трудозатрат специалистов по управлению персоналом, охране труда, нормированию и организации труда, сотрудников ИТ-сферы, финансово-экономического блока, бухгал-

терского учёта и экологии. Однако доля работников интеллектуального труда, не охваченных нормами труда, составляет более 40%.

Начиная с 2019 года Центр организации труда и проектирования экономических нормативов (ЦОТЭН) внедряет новый инструмент нормирования труда работников АУШ. Речь идёт об оценке баланса рабочего времени, осно-

ванной на процессном подходе. Этот метод позволяет использовать в качестве наглядной технологии выполнения работ процессные модели в состоянии «как должно быть». Такие модели самостоятельно формируют подразделения компании – владельцы процессов, а затем они утверждаются управляющим координатором группы процессов.

Одним из первых оценку трудозатрат с применением процессного подхода провёл Департамент корпоративного имущества ОАО «РЖД» (ЦРИ) при методологическом сопровождении ЦОТЭНа. Целевые изменения в сфере управ-

«как есть» в среднем на один договор. Затем в течение 2020 года была пересмотрена действующая и разработана новая нормативная документация в области управления недвижимым имуществом и утверждены бизнес-процессы в состоянии «как должно быть», увязанные со стратегическими целями компании. После этого ЦРИ как владелец процессов принял решение о разработке централизованного нормативного документа по труду для региональных служб (отделов) управления имуществом. Для этого был подготовлен план работ и сформирована проектная команда.

ных листов по каждому процессу с последующей оценкой баланса рабочего времени работников. Здесь эффективным оказалось привлечение двух участников на региональном уровне. Это должны быть наиболее грамотные и ответственные представители от участников процесса. Как правило, такими экспертами выступают начальники отделов или опытные сотрудники, комплексно понимающие выполняемые процессы.

Наличие утверждённого нормативного документа по труду позволяет решать несколько задач. В-первых, определить необходимые исходные данные для АСУ бизнес-

## За два года совместной работы методологов ЦОТЭНа и подразделений – владельцев процессов выработаны основные принципы для эффективной работы

ления недвижимым имуществом в ОАО «РЖД» регламентированы Стратегией управления недвижимым имуществом холдинга «РЖД», утверждённой 25 октября 2019 года.

На первом этапе возникла необходимость частично перераспределить численность сотрудников между службами (отделами) управления имуществом железных дорог и функциональными филиалами с установлением зависимости трудозатрат от объёмов выполняемых работ. Для корректного расчёта провели экспертную оценку трудозатрат в состоянии

Этот инструмент оценки трудозатрат работников АУШ показал свою работоспособность. За два года совместной работы методологов ЦОТЭНа и подразделений – владельцев процессов выработаны основные принципы для эффективной работы: руководящая роль топ-менеджмента владельца процесса (куратора); построение эффективной команды; постоянное взаимодействие куратора и участников процесса оценки трудозатрат для обеспечения баланса интересов.

Основной и самый трудоёмкий этап работы – заполнение опрос-

моделирования – нормы времени на отдельные операции/функции. Во-вторых, оценить загрузку работников и изменение трудозатрат при смене технологии выполнения работ. В-третьих, определить их численность для выполнения бизнес-процесса с последующим формированием штатного расписания и организационно-функциональной модели. Но работа на этом не заканчивается. От ЦРИ получен запрос на разработку норм труда для самого департамента. Начало этой работы запланировано на 2022 год совместно со специалистами ЦОТЭНа.

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



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



## Дефицитные кадры

Компании заинтересованы в специалистах, обладающих IT-знаниями

**В** рейтинге стран по уровню цифровизации, представленном АНО «Диалог» в сентябре этого года, Россия занимает 27-ю строчку. Одним из главных вызовов на пути к цифровой трансформации становится подготовка специалистов. Несмотря на то что сегодня практически не осталось специальностей, которые могут игнорировать всеобщую цифровизацию, подходы к подготовке кадров меняются медленно и неуверенно. Какие шаги в области развития IT-образования необходимо уже

сегодня предпринять государству, вузам и бизнесу, в том числе ОАО «РЖД», обсудили участники панельной дискуссии «Кадровое обеспечение цифровой экономики» VII Всероссийского форума «Национальная система квалификаций России».

### Цифровой ликбез

По подсчётам Минцифры, дефицит кадров в различных сферах информационных технологий к 2024 году может составить до 1 млн человек. Уже сейчас количество IT-вакансий на рынке труда значительно превышает число профессионалов

в этой сфере. Так, по данным компании интернет-рекрутмента HeadHunter, на платформе открыто 62 тыс. вакансий IT-разработчика, 52 тыс. вакансий бизнес-архитектора, 40 тыс. вакансий проджект-менеджера, 12 тыс. вакансий дата-аналитика.

«Кадры являются ядром цифровой экономики, и уже сейчас наблюдается острая конкурентная борьба за IT-специалистов. Компании буквально переманивают друг у друга профессионалов в этой сфере. К слову, рост заработных плат IT-специалистов – 5–10% в год, что больше, чем в других отраслях», – рассказал в ходе форума заме-

ститель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ Николай Яценко.

Для обеспечения массовой цифровой грамотности и персонализации образования в стране реализуется федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» нацпрограммы «Цифровая экономика РФ». Он включает ряд мероприятий, направленных на подготовку высококвалифицированных кадров. Так, граждане могут пройти обучение по программам в области программирования и IT-разработки (в частности, изучить большие данные, искусственный интеллект, технологии беспроводной связи, Интернет вещей, квантовые и нейротехнологии, промышленный Интернет, цифровой маркетинг и медиа, системное администрирование) в ведущих

*Кадры являются ядром цифровой экономики, и уже сейчас наблюдается острая конкурентная борьба за IT-специалистов. Компании буквально переманивают друг у друга профессионалов в этой сфере*

образовательных организациях страны – в МФТИ, МГТУ им. Н.Э. Баумана, Университете государственного и муниципального управления, Университете Иннополис, Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого, Алтайском и Ивановском госуниверситетах, Центре современных образовательных технологий и систем (АНО «СОТИС-ЦЕНТР») и других. Оплату 50% стоимости обучения берёт на себя государство.

Возможность получить цифровые компетенции есть у любого гражданина независимо от профессии и региона проживания. Обучение



проходит в режиме онлайн. До конца этого года курсы пройдут 25 тыс. человек. Планируется, что к 2024 году обучиться по программам дообразования в сфере IT смогут более 180 тыс. человек.

Минобрнауки, в свою очередь, увеличивает количество бюджетных мест в вузах на IT-специальности. Так, число бюджетников за четыре года выросло на 37%. В этом году на цифровые направления подготовки за счёт бюджетных средств поступили порядка 80 тыс. человек. В следующем учебном году планируется набрать уже более 90 тыс. первокурсников.

## Вузы на страже инноваций

В этом году 340 российских вузов и колледжей адаптировали свои образовательные программы под требования цифровой экономики. Цифровые модули (в частности, большие данные, искусственный интеллект, Интернет вещей, технологии виртуальной и дополненной реальности, технология беспроводной связи) включены в программы подготовки специалистов для сфер образования, здравоохранения, информационно-коммуникационных технологий, городского хозяйства, добывающей и обрабатывающей промышленности, транспорта, энергетики, сельского хозяйства, агропромышленного комплекса и финансовых услуг.

В актуализации и обновлении программ участвовали эксперты компаний «Яндекс», «Аэрофлот», Mail.ru Group, 1С, «Ростелеком», «МегаФон», «Газпром нефть», ОАО «РЖД», «Татнефть», Skyeng, ВТБ. «Студенты начали обучение по обновлённым программам, которые разработали преподаватели и руководители учебных заведений, опираясь на потребности ведущих компаний цифровой экономики. Обучение новым компетенциям сформирует у студентов конкурентные преимущества, позволит им успешно трудоустроиться после выпуска из учебного заведения или даже в период обучения», – отметила ранее директор Департамента координации программ и проектов Минцифры РФ Татьяна Трубникова.

В отраслевых вузах действуют целые подразделения, занимающиеся развитием цифровой подготовки студентов. Так, например, в Российском университете транспорта (МИИТ) на базе Института управления и цифровых технологий функционируют кафедры «Цифровые технологии управления транспортными процессами» и «Вычислительные системы, сети и информационная безопасность». Обучение ведётся по таким направлениям, как «Информатика и вычислительная техника», «Информационные системы и технологии», «Информационная безопасность», «Прикладная математика и информатика». В

этом году на очное обучение по программам бакалавриата приняты 480 первокурсников (ещё 29 человек поступили на очно-заочную форму), на программы магистратуры – 20 человек.

Студенты проходят подготовку по программам, которые находятся на стыке IT и транспортных технологий («Технология транспортных процессов», профиль «Цифровой транспорт и логистика»; «Эксплуатация железных дорог», специализация «Цифровые технологии управления транспортными процессами»; «Технология транспортных процессов», профиль «Цифровые транспортно-логистические системы»). На данный момент по этим программам обучаются 266 студентов.

работать в команде, освоить основные офисные программы и получить общее представление о цифровой трансформации отрасли. Некоторые из них уже размещены в Системе дистанционного обучения: «Технологии цифровой железной дороги», «Информационная безопасность», «Работа в распределённой команде», «Компьютерная грамотность». Появились и курсы, призванные помочь руководителям и специалистам грамотно организовать работу в онлайн-режиме, – «Работа с удалёнными сотрудниками» и «Удалённая работа. Мнение экспертов».

Цифровые навыки «прокачивают» и железнодорожники-управленцы. Как рассказал дирек-

## В РУТ (МИИТ) планируется открытие программ бакалавриата по подготовке специалистов в области квантовых вычислений и магистратуры под названием «Нейротехнологии, искусственный интеллект и предиктивная аналитика в транспортных системах»

В ближайшие несколько лет в РУТ (МИИТ) планируется открытие программ бакалавриата по подготовке специалистов в области квантовых вычислений (набор планируется в 2023 году) и магистратуры (в 2024 году) под названием «Нейротехнологии, искусственный интеллект и предиктивная аналитика в транспортных системах».

## Компании развивают сотрудников

В повышении цифровой грамотности работников заинтересованы и сами работодатели. Например, в ОАО «РЖД» разработана система обучения и развития персонала для реализации «Стратегии цифровой трансформации компании до 2025 года». Также в компании ведётся работа по созданию общедоступных дистанционных курсов, позволяющих каждому работнику познакомиться с основами agile-подхода, научиться

тор Корпоративного университета РЖД Роман Баскин, в компании действует модель компетенций руководителя. Каждая из восьми компетенций («Инновативность», «Клиентоориентированность», «Ответственность за результат», «Организация рабочего процесса», «Командная работа и взаимовыручка», «Развитие и забота о сотрудниках», «Комплексное мышление», «Эффективная коммуникация») содержит «цифровые приложения». Например, компетенция «Клиентоориентированность» предполагает, что руководитель помимо прочего должен разбираться в цифровых моделях бизнеса, методах реализации цифровых стратегий, цифровых коммуникациях, цифровой культуре. Программы развития кадрового резерва нацелены в том числе на совершенствование соответствующих цифровых навыков слушателей.

Юлия Антич



## Нужные люди

Учебные заведения развивают подготовку рабочих кадров

**С**тремительное развитие экономики, появление новых технологий, продуктов и практик управления меняют рынок труда. Согласно данным альманаха «Атлас новых профессий», в ближайшие 10–15 лет появится более 350 новых профессий, в том числе в сфере транспорта. Кто и как готовит профессионалов будущего, обсудили участники панельной дискуссии «Новое качество профессионального образования» VII Всероссийского форума «Национальная система квалификаций России».

### Новый уровень образования

В последние годы на рынке труда востребованы представители рабочих специальностей. Так, по информации сервиса «Авито Работа», в III квартале этого года спрос на них увеличился на 45% относительно того же периода прошлого года. Одновременно увеличивается и число желающих освоить рабочую профессию. «Если в недавнем времени приём в колледжи и техникумы составлял до 900 тыс. человек ежегодно, то в эту приёмную кампанию на первый курс зачислено порядка 1 млн 200 тыс. ребят», – отметил в ходе форума директор Департамента государственной политики в сфере среднего профессионального образования и профессионального обучения Минпросвещения России Виктор Неумывакин.

Чтобы обеспечить экономику квалифицированными специ-

алистами, важно синхронизировать образование и кадровые потребности работодателей. С этой целью со следующего учебного года в пилотном режиме вводится новый уровень среднего профессионального образования – профессионалитет. «Его цель – комплексная реструктуризация системы образования и переход на отраслевую модель подготовки кадров, востребованных на рынке труда. Конкретные специальности, по которым планируем учить, будут определены вместе с работодателями», – подчеркнул Виктор Неумывакин.

Профессионалитет откроется в ряде колледжей и техникумов, готовящих кадры для железнодорожной, нефтегазовой, фармацевтической, металлургической отраслей, а также для атомной, горнодобывающей, лёгкой промышленности и сельского хозяйства. В эксперименте примут участие и отраслевые учебные заведения. Как ранее рассказал директор Московского колледжа транспорта РУТ (МИИТ), президент Ассоциации колледжей и техникумов транспорта Николай Разинкин, предполагается, что срок обучения по отобранным специальностям будет сокращён, при этом увеличится срок прохождения производственной практики. Ряд общепрофессиональных дисциплин будет переведён на самостоятельную подготовку. «Нам интересно принять участие в этом эксперименте, ведь он призван укрепить наше партнёрство с работодателями, а также трансформировать, оживить

учебную деятельность», – подчеркнул Николай Разинкин.

На поддержку пилотных учебных заведений из федерального бюджета до 2024 года планируется выделить около 30 млрд руб. (эти средства, в частности, пойдут на обновление материально-учебной базы образовательных учреждений).

ОАО «РЖД» будет участвовать в образовательном процессе, разработке инфраструктурных листов, организации производственной практики. «Новый уровень образования максимально завязан на практической подготовке студентов, которая будет реализована на реальном производственном оборудовании», – отметил Виктор Неумывакин.

«Обучение будет соответствовать требованиям профессиональных стандартов. Также оно нацелено на освоение корпоративных и профессиональных компетенций. Важный блок – обучение цифровой грамотности, – рассказал заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Александр Збарский. – Выпускники будут сдавать тесты по профессиональным компетенциям ОАО «РЖД», а также практико-ориентированный экзамен на тренажёре или полигоне».

### Лидеры развития

Для развития системы высшего образования в стране запущена программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030». «Результатом реализации программы станет создание к 2030 году в России сети из более



АЛЕКСАНДР САВЕРКИН/ИД «ГУДОК»



МИХАИЛ ПЕРМИН/ИД «ГУДОК»

чем 100 прогрессивных современных университетов, которые станут центрами научно-технологического и социально-экономического развития», – отметил заместитель директора Департамента координации деятельности образовательных организаций Минобрнауки России Сергей Есин.

Заявки на участие в программе подали свыше 190 учебных заведений, в том числе пять отраслевых (Сибирский, Уральский, Иркутский и Петербургский гос-

университеты путей сообщения, а также Российский университет транспорта). Всего участники презентовали 409 стратегических проектов. Более половины из них ориентированы на цифровую трансформацию, а также на мониторинг и контроль эмиссии парниковых газов.

В итоге в программу попали 106 университетов, в том числе РУТ (МИИТ) и ПГУПС. Ежегодно до 2030 года они будут получать гранты в размере 100 млн руб. на реализацию своих стратегиче-

ских проектов. Так, например, ПГУПС будет способствовать развитию высокоскоростного движения, безопасной транспортной экосистемы магистральной инфраструктуры, объектов транспортной инфраструктуры в арктической зоне страны, а также цифровой экосистемы интеллектуальных приоритетов для транспорта и логистики.

Стратегические программы РУТ (МИИТ) нацелены на решение транспортных проблем городских агломераций, обеспечение

**Профессионалитет откроется в ряде колледжей и техникумов, готовящих кадры для железнодорожной, нефтегазовой, фармацевтической, металлургической отраслей, а также для атомной, горнодобывающей, лёгкой промышленности**

## Стратегические программы РУТ (МИИТ) нацелены на решение транспортных проблем городских агломераций, обеспечение внедрения беспилотного движения, внедрение автономного судовождения и электронной навигации

внедрения беспилотного движения, внедрение автономного судовождения и электронной навигации. Также вуз будет создавать цифровые решения для управления логистическими потоками и транспортной инфраструктурой, систему мониторинга выбросов парниковых газов транспортными компаниями. Вуз также попал в число 36 образовательных учреждений, которые получат дополнительные гранты (до 994 млн руб. каждый). Средства можно будет потратить на обновление учебно-лабораторной базы, научные исследования, развитие кадрового потенциала и академической мобильности, разработку новых образовательных программ.

### Союз бизнеса и вузов

Работодатели заинтересованы в том, чтобы выпускники, придя на производство после окончания обучения, сразу же могли приступить к выполнению своих обязанностей. В этой связи некоторые компании активно сотрудничают с профильными университетами. Так, например, в прошлом году была утверждена Программа взаимодействия ОАО «РЖД» с университетскими

комплексами железнодорожного транспорта, рассчитанная до 2025 года. Она состоит из восьми разделов, которые охватывают весь спектр взаимодействия компании и отраслевых вузов – от совершенствования образовательного процесса до управленческих изменений. В результате, по словам Александра Збарского, удаётся синхронизировать процессы планирования и отбора кандидатов на целевое обучение; разрабатывать образовательные стандарты исходя из потребностей компании; проводить образовательные мероприятия для преподавателей и студентов; развивать материально-техническую базу учебных заведений.



КИРИЛЛ ЮХМАРЫТАС

Активное участие компания принимает в создании образовательных программ. Так, в 2019 году совместно с РУТ (МИИТ) была разработана магистерская программа «Пассажирский комплекс железнодорожного транспорта». За два года в очно-заочном режиме слушатели под руководством университетских преподавателей и представителей ОАО «РЖД» изучили дисциплины в области клиентоориентированности и качества транспортных услуг, выстраивания логистики пассажирских перевозок и формирования мультимодальных транспортных систем, основ корпоративного управления и управления проектами в пассажирском комплексе, применения цифровых технологий и моделирования пассажирских транспортных систем. По итогам защиты магистерских диссертаций квалификация «магистр» присвоена 27 работникам холдинга. Все они займутся развитием пассажирских перевозок.

В настоящее время по программе обучается уже второй поток слушателей. В перспективе она будет включена в образовательный портфель других отраслевых вузов.

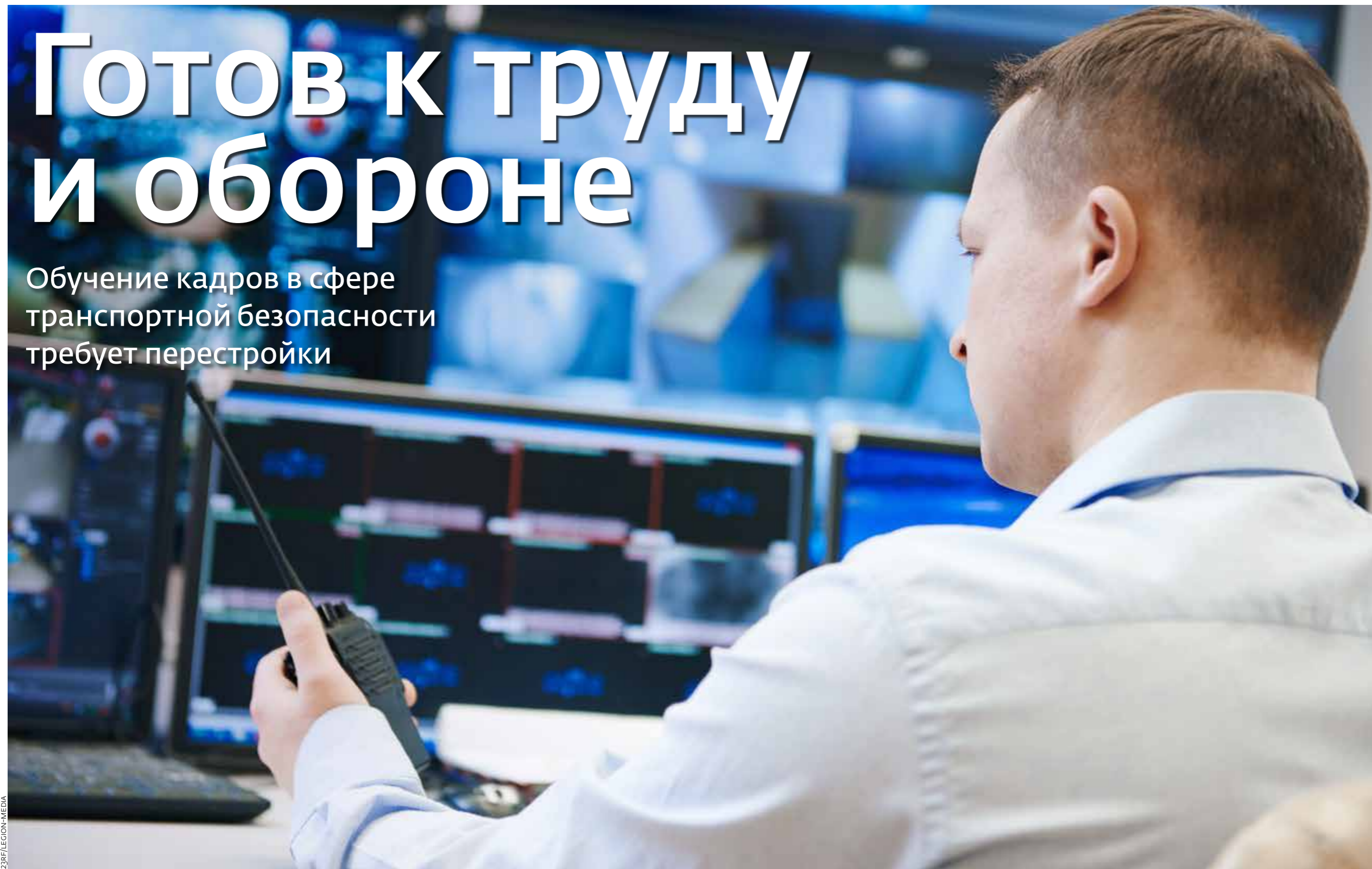
**ПУБЛИКАЦИЯ**

Юлия Антич



## ГОТОВ К ТРУДУ И ОБОРОНЕ

Обучение кадров в сфере  
транспортной безопасности  
требует перестройки



**Н**а подразделения транспортной безопасности (ПТБ) возложена важная задача – защита объектов транспортной инфраструктуры от актов незаконного вмешательства. Поскольку сотрудники ПТБ отвечают за безопасность пассажиров, их комфортное и спокойное пребывание на железнодорожных вокзалах и станциях, в аэропортах и портах, их квалификации должно уделяться повышенное внимание. Специфику подготовки кадров для ПТБ обсудили участники отраслевой конференции «Транспортная безопасность железных дорог и метрополитенов: основные итоги и перспективные направления развития» форума «Транспорт России», состоявшейся 16–18 ноября 2021 года.

Одной из главных проблем в части подготовки квалифицированных сотрудников ПТБ остаётся отсутствие единого профессионального стандарта – сейчас на законодательном уровне закреплены трудовые функции и требования к квалификации только для специалистов транспортной безопасности на воздушном транспорте (соответствующий профстандарт утверждён Минтрудом в апреле этого года).

«Важно создать базовый профессиональный стандарт, включающий необходимый минимум знаний, навыков и умений работников, чья деятельность связана с обеспечением транспортной безопасности. Совместными усилиями государства, общественных объединений и компаний возможно описать трудовые функции таких специалистов и начать их обучать по единой программе», – подчеркнул в ходе форума заместитель начальника Управления транспортной безопасности Росжелдора Сергей Леонов.

В настоящее время в стране действует множество организаций, проводящих обучение сотрудников ПТБ. А у некоторых крупных компаний, в частности ГУП «Московский метрополитен» и ООО «РЖД – Транспортная безопасность» (входит в состав холдинга «РЖД»), есть собственные учебные центры. Так, в Учебном центре повышения квалификации и подготовки сил обеспечения транспортной безопасности ООО «РЖД-ТБ» проводится обучение по дополнительным профессиональным программам и программам повышения квалификации. «Обучение проводится в специально оборудованных классах на современном



СЕРГЕЙ КАРПОВ/ТАСС



ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ООО «РЖД»

компьютерном оборудовании, что позволяет качественно проводить занятия с работниками», – отметил генеральный директор ООО «РЖД-ТБ» Дмитрий Топталов.

Поскольку слушателям в перспективе предстоит работать с современным оборудованием (в частности, использовать стационарные рентгеновские установки для обследования пассажиров, металлодетекторы, аппаратуру радиационного контроля и обнаружения следов взрывчатых веществ, ручные металлообнаружители), преподаватели учебного центра ООО «РЖД-ТБ» разработали наглядные электронные учебные пособия. «При этом практические занятия по согласованию с заказчиком проводим на железнодорож-

ных вокзалах с использованием различных макетов самодельных взрывных устройств», – подчеркнул Дмитрий Топталов.

Для профессиональной оценки способностей кандидатов работать в подразделениях транспортной безопасности в штате учебного центра ООО «РЖД-ТБ» введена должность инструктора-психолога. «Этот специалист с помощью различных тестовых программ и собеседований выявляет наличие в кандидате таких качеств, как стрессоустойчивость, коммуникабельность, внимательность, способность принимать решение в сложной и быстроменяющейся обстановке, – рассказал Дмитрий Топталов. – Деятельность инструктора-психолога направлена на улучшение мо-

**В Учебном центре повышения квалификации и подготовки сил обеспечения транспортной безопасности ООО «РЖД-ТБ» проводится обучение по дополнительным профессиональным программам и программам повышения квалификации**

**На базе отраслевых вузов также созданы учебные центры транспортной безопасности. Они реализуют обучение по единым образовательным программам, что позволяет обеспечивать качественный уровень подготовки сил ПТБ**

рально-психологического климата в коллективе, разбор конфликтных ситуаций, оказание практической помощи. Это даёт свои положительные результаты. В частности, снизилось число негативных обращений пассажиров».

На базе отраслевых вузов также созданы учебные центры транспортной безопасности. Они обучают по единым образовательным программам, что позволяет обеспечивать качественный уровень подготовки сил ПТБ. В частности, железнодорожные вузы реализуют такие программы, как «Повышение квалификации работников, назначенных в качестве лиц, ответственных за обеспечение транспортной безопасности в субъекте транспортной инфраструктуры», «Повышение квалификации работников, назначенных в качестве лиц, ответственных за обеспечение транспортной безопасности на объекте транспортной инфраструктуры и (или) транспортном средстве», «Повышение квалификации работников субъекта транспортной инфраструктуры, подразделения транспортной безопасности, руководящих выполнением работ, непосредственно связанных с обеспечением транспортной безопасности объекта транспортной инфраструктуры и (или) транспортного средства», «Повышение квалификации работников, включённых в состав группы быстрого реагирования», «Подготовка специалистов для проведения оценки уязвимости объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств железнодорожного транспорта и метрополитена».

Вузовские центры оборудованы современными лабораториями и тренажёрами. Так, в составе Учебного центра по подготовке специалистов в области обеспечения транспортной безопасности Ростовского государственного университета путей сообщения действуют лаборатории «Технические средства досмотра

пассажиров, ручной клади и багажа», «Инженерно-технические средства обеспечения транспортной безопасности», «Психологический профайлинг».

Центр транспортной безопасности Петербургского государственного университета путей сообщения оснащён специальным тренажёром для отработки практических навыков работы как в очном, так и в дистанционном режиме. Также в его составе действует учебный кабинет «Ликвидация последствий актов незаконного вмешательства на транспорте».

В Центре транспортной безопасности СамГУПС можно получить практические навыки работы с использованием комплектов имитаторов сигналов с автономным питанием «ST оз.ТЕСТ», имитаторов взрывчатых веществ DIY-001 «Сделай сам», имитаторов взрывчатых веществ для тренировки специалистов при работе с газоанализаторами SECUR ооб, приборов для обнаружения радиоизлучающих средств и радиомониторинга «Крона-Про», тест-объектов (ТРТИ) для проверки параметров обнаружения рентгенотелевизионных интроскопов и других.

Лаборатория «Технические средства досмотра пассажиров, ручной клади и багажа» Дальневосточного учебного центра по подготовке специалистов в области обеспечения транспортной безопасности (действует в ДВГУПСе) оборудована программно-аппаратным комплексом для подготовки и обучения специалистов работе с техническими средствами защиты объектов транспортной инфраструктуры и аппаратно-программным комплексом-тренажёром для подготовки и обучения специалистов работе с досмотровым оборудованием. Также имеются натурный образец взрывозащитного контейнера и комплекты имитаторов взрывчатых веществ.

ПУЛЬТ

Юлия Антич



**В** течение последних нескольких лет отраслевые университеты выступают за то, чтобы появились профильные для транспорта экономические специальности. Это помогло бы решить проблему длительной адаптации экономистов к особенностям деятельности транспортных компаний. Эту позицию поддерживают и работодатели.

Так, ОАО «РЖД» разработало профстандарт «Инженер-экономист железнодорожного транспорта», который Минтруд утвердил в 2017 году. Однако со стороны Минобрнауки принятия соответствующего федерального государственного

стандарта (ФГОС) за этим не последовало, и в вузах до недавнего времени не было профильных экономических направлений подготовки. В этой связи Российский университет транспорта (МИИТ), имеющий право разрабатывать собственные образовательные стандарты (на основе действующих ФГОС), совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) разработал образовательную программу «Экономика транспорта и транспортная инженерия». Выпускники программы получают квалификацию бакалавра по направлению подготовки «Экономика», но при этом будут обладать компетенциями в области экономики и инженерных инноваций на

транспорте. Презентация образовательной программы состоялась в ходе форума «Транспорт России».

Цель новой программы – подготовка кадров, адаптированных к практической работе на транспорте. «С одной стороны, на рынке труда есть запрос на специалистов, которые имеют представление о работе отрасли и об инновационных транспортных технологиях. С другой – такие специалисты должны обладать фундаментальной подготовкой в области экономики. Поэтому сотрудничество двух вузов в этой части будет полезным и продуктивным», – подчеркнул первый проректор РУТ (МИИТ) Владимир Тимошин.

По мнению декана факультета городского и регионального развития, директора Института экономики транспорта и транспортной политики НИУ ВШЭ Михаила Блинкина, программа открывает новый этап развития транспортного образования. «Она сочетает в себе общеэкономические и отраслевые дисциплины. В результате будет преодолен разрыв, который существует в образовании, – между фундаментальной подготовкой и требованиями бизнеса. Выпускники программы будут знать, как применять экономические знания в транспортной сфере», – уверен он.

Первый набор студентов будет открыт в следующем учебном году (будет выделено 50 платных мест, десять из которых – для иностранных граждан). Обучение продлится четыре года на базе академии «Высшая инженерная школа» РУТ (МИИТ). Преподаватели НИУ ВШЭ будут вести лекции по экономике, урбанистике, статистике, анализу данных, методам пространственного анализа, транспортному планированию, организации дорожного движения и системам городского пассажирского транспорта. Педагоги РУТ (МИИТ) возьмут на себя дисциплины по транспортному планированию и проектированию (в области железнодорожного и водного транспорта, а также грузовой логистики).

С первого курса студенты будут погружены в практическую работу. «Особенность Высшей инженерной школы – проектное обучение. Наши

студенты решают многочисленные кейсы, практические задачи. При этом сами проекты мы берём из отрасли», – подчеркнул директор академии «Высшая инженерная школа» РУТ (МИИТ) Олег Покусаев.

Производственная практика студентов будет организована на ведущих предприятиях отрасли. Так, в числе партнёров программы – ОАО «РЖД», АО «Скоростные магистрали», ГБУ «Мостранспроект», ООО «Аэроэкспресс», АО «ГТЛК». «Мы заинтересованы в специалистах, которые обладают уникальным объёмом знаний в области инженерии транспорта и могут оценить экономический эффект от применения тех или иных решений и технологий. Ждём будущих выпускников программы на производстве», – отметил генеральный директор АО «ГТЛК» Евгений Дитрих.

## Программа сочетает в себе общеэкономические и отраслевые дисциплины

Места для практики студентам предоставит и ОАО «РЖД». «Новая программа бакалавриата позволит нам получить специалистов совершенно новой формации, которые получили знания на стыке различных предметных областей. Мы ждём ребят, которые разбираются в экономических процессах, знают математику и инструменты анализа данных и, самое главное, находятся в курсе того, как работают транспорт», – отметил заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Александр Збарский.

По окончании обучения выпускники программы «Экономика транспорта и транспортная инженерия» получат два диплома – РУТ (МИИТ) и НИУ ВШЭ.

ПУЛЬТ

Юлия Антич





## Будьте здоровы

Работодатели берут ответственность за эффективность своих сотрудников

**Д**ва года длится пандемия COVID-19. В непростой эпидемиологической ситуации во всём мире особое значение уделяется сохранению здоровья работоспособного населения. Как ОАО «РЖД» и другие российские компании в новой реальности защищают своих сотрудников, рассказывает «Пульс управления».

### Защитить каждого

Только физически и психологически здоровый человек может трудиться эффективно, подчёркивают в Минздраве. Всё больше компаний разрабатывают собственные корпоративные программы укрепления здоровья. Они направлены не только на профилактику заболеваний, но и на пропаганду здорового образа жизни, отказ от вредных привычек. В ОАО «РЖД» в июле прошлого года была утверждена Концепция здорового образа жизни на 2020–2025 годы. Это главный документ компании, определяющий политику в области охраны здоровья железнодорожников («Пульс управления» подробно рассказывал о концепции в № 73). По словам заместителя министра здравоохранения РФ Олега Салагая, программы интересны работодателю как в экономическом плане (расходы предприятия на нетрудоспособность одного работника в год могут составлять до 60 тыс. руб.), так и в плане развития собственной корпоративной культуры. «Программы охраны здоровья становятся дополнительным преимуществом, которым работодатель может привлечь работника», – подчеркнул он.

Конференция «PRO//Движение.Персонал.Здоровье. Медицина», которую 30 ноября организовали ИД «Гудок» и сеть учреждений здравоохранения «РЖД-Медицина», была посвящена лучшим практикам корпоративного здравоохранения.

«Нужно заботиться о своих сотрудниках независимо от того, сколько их работает в компании: пять, десять тысяч или, как в ОАО «РЖД», сотни тысяч. Пандемия это показала. Самое главное – это люди, мы должны ориентироваться на них и беречь каждого», – подчеркнула модератор дискуссии, начальник Центральной дирекции здравоохранения ОАО «РЖД» (ЦДЗ) Елена Жидкова.



СЕРГЕЙ АВДЕВСКИЙ/ИД «ГУДОК»

Она напомнила, что в ситуации распространения COVID-19 компания приняла дополнительные меры по сохранению здоровья железнодорожников. Так, в холдинге назамедлительно был создан необходимый запас средств индивидуальной защиты и кожных антисептиков для работников. Был организован ежедневный мониторинг заболеваемости гриппом, ОРВИ и COVID-19, на-

ложено бесплатное тестирование железнодорожников на вирус, а затем и вакцинация в прививочных пунктах отраслевых клиник. Меньше чем за год в ОАО «РЖД» удалось вакцинировать практически 90% сотрудников холдинга. Темп вакцинации в компании более чем на треть превышает общероссийский и составляет (по данным на 20.12.21) 87,8% против 52,4%.

В АО «СОГАЗ» от коронавируса привито более 85% персонала. По словам исполнительного директора по урегулированию убытков личного страхования АО «СОГАЗ» Татьяны Тамгиной, этого удалось добиться благодаря широкой разъяснительной работе с коллективами.

«Мы, например, сделали ролики, в которых уже переболевшие и переболевшие тяжело сотрудники

рассказывали о своём опыте борьбы с COVID-19 и важности вакцинации. Это сработало, люди нас услышали», – пояснила Татьяна Тамгина.

## Удалённая работа

Елена Жидкова напомнила, что в начале пандемии многие работодатели, в том числе «Российские железные дороги», были вынуждены перевести часть сотрудников на удалённый режим.

Руководитель проектов Центра развития лидеров АО «Почта Банк» Елена Шевцова рассказала, что около 5 тыс. работников банка (порядка 30% всего персонала) остают-

ся на удалёнке и сейчас. Поэтому в кредитной организации реализуется целый комплекс мероприятий по психологической поддержке сотрудников. «Разработаны специальные вебинары, в том числе по противодействию профессиональному выгоранию. Кроме того, для наших работников мы создали опцию по получению консультации с психологами в режиме 24/7, по желанию анонимной», – пояснила Елена Шевцова.

## Избежать последствий

По всему миру уже зарегистрировано свыше 275 млн случаев заражения COVID-19, в России – более 10 млн 200 тыс.

Доктор биологических наук, профессор Университета Джорджа Мейсона Анча Баранова считает, что, несмотря на успехи вакци-

нации, пандемия ещё долго будет оказывать влияние на человечество, в том числе на трудовую сферу. «За людьми, которые переболели даже дома, без попадания в госпиталь, всё равно тянется длинный ковидный хвост. В 30-50% случаев снижается производительность труда, уменьшается продолжительность трудовой жизни, прерывается карьера. Люди уже не могут работать так, как прежде», – предупреждает она.

Председатель комиссии Российского союза промышленников и предпринимателей по индустрии здоровья Виктор Черепов уверен, что в такой ситуации работодатели должны поддержать своих сотрудников. «Чтобы не допустить серьёзных последствий, необходимо проводить для них реабилитационные мероприятия», – говорит он. Так, перенёвшие COVID-19 железнодорожники имеют возможность пройти расширенную диспансеризацию, чтобы своевременно выявить возможные осложнения из-за болезни. В частности, в неё включено измерение уровня сатурации (насыщения крови кис-

**Нужно заботиться о своих сотрудниках независимо от того, сколько их работает в компании: пять, десять тысяч или, как в ОАО «РЖД», сотни тысяч. Самое главное – это люди, мы должны ориентироваться на них и беречь каждого**

**Расходы на нетрудоспособность одного работника в год могут составлять до 60 тыс. руб. Сегодня корпоративные программы становятся дополнительным преимуществом, которым работодатель может привлекать работника**

ся на удалёнке и сейчас. Поэтому в кредитной организации реализуется целый комплекс мероприятий по психологической поддержке сотрудников. «Разработаны специальные вебинары, в том числе по противодействию профессиональному выгоранию. Кроме того, для наших работников мы создали опцию по получению консультации с психологами в режиме 24/7, по желанию анонимной», – пояснила Елена Шевцова.

«Сегодня уже 16% компаний всего мира перешли на полностью

нации, пандемия ещё долго будет оказывать влияние на человечество, в том числе на трудовую сферу.

«За людьми, которые переболели даже дома, без попадания в госпиталь, всё равно тянется длинный ковидный хвост. В 30-50% случаев снижается производительность труда, уменьшается продолжительность трудовой жизни, прерывается карьера. Люди уже не могут работать так, как прежде», – предупреждает она.

лородом), тест с шестиминутной ходьбой, спирометрия, рентген грудной клетки, другие инструментальные и диагностические исследования.

«После диспансеризации человеку выдаются персональные рекомендации, при необходимости назначается реабилитация либо санаторно-курортное лечение», – пояснила «Пульту управления» руководитель Управления организации медицинской помощи ЦДЗ Наталья Костенко.

**Виталий Маслюк**



## Обнулить риски

В России меняется подход к управлению охраной труда

**В** России со следующего года концептуально изменится подход к охране труда – приоритет будет отдан профилактике нарушений. Соответствующие поправки в Трудовой кодекс РФ вступят в силу с 1 марта 2022 года. ОАО «РЖД», как самый крупный работодатель страны, готовится к работе в новых законодательных реалиях.

Создание безопасных условий труда для сотрудников является одной из важнейших обязанностей работодателя. В настоящее время нормативная база, регулирующая отношения в сфере охраны труда,

трансформируется. В июле этого года президент России Владимир Путин подписал Федеральный закон № 311-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ», корректирующий раздел X ТК «Охрана труда». Он расширяет обязанности работодателя в части профилактических мер, которые предусматривают выявление опасностей и профессиональных рисков на рабочем месте, анализ и оценку условий труда, учёт микротравм и расследование причин их появления.

«После долгих обсуждений были приняты изменения в ТК в части одной из самых, наверное, консервативных сфер, в области охраны труда», – сказал

7 декабря во время «правительственного часа» в Госдуме министр труда и социальной защиты РФ Антон Котяков.

По его словам, благодаря обновлённой редакции X раздела удастся качественно изменить и повысить защищённость почти 10 млн россиян, работающих во вредных и опасных условиях труда.

Главное нововведение закона – переход от реактивной концепции управления охраной труда к проактивной, то есть направленной на предотвращение нарушения. «Мы будем делать акцент на профилактику, на совместную работу инспекции, работодателя и работника по предотвращению нарушений законо-

дательства», – говорил ранее глава Роструда Михаил Иванов.

Тема корректировки раздела ТК стала одной из ключевых во время итогового совещания «О безопасности производственных процессов в ОАО «РЖД», которое состоялось 7 декабря на полях международной специализированной выставки и делового форума «Безопасность и охрана труда – 2021».

Как подчеркнул заместитель председателя Роспрофжела Алексей Налётов, предприятиям железнодорожного транспорта необходимо подготовить проекты всех необходимых нормативных актов во исполнение законодательных изменений.



НАТАЛЬЯ КИРЕВА/ИД/ГУДОК



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

«Нужно дойти до каждого структурного подразделения, убедиться в том, что все правила и инструкции по охране труда приведены в соответствие с ТК. И работники должны быть ознакомлены с данными требованиями, либо в формате внеочередной проверки знаний, либо инструктажа», – сказал начальник Департамента экологии и техносферной безопасности ОАО «РЖД» Андрей Лисицын.

По его словам, планируется внести изменения в программы обучения по охране труда. «Эту задачу мы ставим и себе, чтобы все программы в Корпоративном университете РЖД, учебных центрах профессиональных квалификаций, вузах и других обучающих организациях находились в полном соответствии с Трудовым кодексом», – сказал глава департамента.

В раздел ТК законом вводится новая ст. 218 «Профессиональные риски». Оценка профрисков (риск утраты трудоспособности или смерти пострадавшего, работавшего по найму в интересах работодателя) становится обязательной. Причём проводить её нужно будет не только на действующих производственных объектах, но и перед вводом в эксплуатацию новых рабочих мест. Рекомендации по оценке рисков должен в ближайшее время утвердить Минтруд.

«Необходимо принять активное участие в построении подходов по оценке профессиональных рисков, которые мы потом будем применять у себя в компании», – добавил Андрей Лисицын.

Работодатели в марте 2022 года смогут вести документооборот по охране труда в электронном виде.

**Благодаря обновлённой редакции X раздела удастся повысить защищённость почти 10 млн россиян, работающих во вредных и опасных условиях труда. Главное нововведение – переход от реактивной концепции управления охраной труда к проактивной**

## Поправки делают законными видеонаблюдение, аудиоконтроль и другие виды дистанционного контроля за выполнением работ в целях производственной безопасности, а также последующее хранение полученных записей

Поправки делают законными видеонаблюдение, аудиоконтроль и другие виды дистанционного контроля за выполнением работ в целях производственной безопасности, а также последующее хранение полученных записей. Однако об установке на рабочих местах видеокамер, микрофонов и другого записывающего оборудования необходимо проинформировать сотрудников. «У нас видеосъёмка активно применяется в системе информации «Человек на пути». Необходимо определить совместно с юристами механизмы ознакомления работников в случае фиксации их действий на рабочем месте, а также действий работодателя в случае его отказа выполнять работу в таком формате», – отметил Андрей Лисицын.

Принципиально меняется подход к предоставлению средств индивидуальной защиты (СИЗ). Обеспечение СИЗ будет осуществляться с учётом имеющихся на рабочем месте вредных производственных факторов, а не в зависимости от профессии занятого на конкретном рабочем месте работника.

В ситуации внедрения проактивного контроля возрастёт и роль общественных инспекторов по охране труда. В компании «РЖД» их уже 14,6 тыс. человек.

«В настоящее время актуализируется общественный контроль по безопасности движения на транспорте. Уже избранные общественные инспекторы будут заниматься профилактикой нарушений, дисциплиной, культурой безопасности. Предполагается, что все работники компании получат возможность направлять выявляемые нарушения по безопасности через приложение «Мобильный общественный инспектор», – добавил Алексей Налётов.

Виталий Маслюк

### СПРАВКА

ОАО «РЖД» одной из первых российских компаний присоединилось к мировой программе достижения нулевого травматизма (Vision Zero). Основная идея концепции Vision Zero заключается в том, что у всех несчастных случаев на производстве и профзаболеваний есть причина, а значит, их можно предотвратить. На реализацию концепции за 2019–2021 годы ком-

пания направила более 12,3 млрд руб. Средства идут на улучшение условий труда, санитарно-бытовых условий, предупреждение заболеваний на производстве, замену и модернизацию оборудования. Всё это приносит видимый результат – производственный травматизм на предприятиях холдинга устойчиво снижается. По оперативным данным, в ОАО «РЖД» уро-

вень травматизма снижен на 9%, число травмированных с тяжёлым исходом в текущем году снижено на 27%. В ОАО «РЖД» каждый случай ЧП на рабочем месте детально расследуется. В большинстве случаев травматизм происходит из-за нарушения должностных инструкций, невыполнения организационных и технических мероприятий. Для повышения вовлечённости желез-

нодорожников в систему охраны труда в компании проводится целый комплекс мероприятий по развитию культуры безопасности на производстве. Так, в этом году более 30 тыс. человек из числа руководителей и специалистов прошли плановое обучение по охране труда, 13 тыс. человек освоили программу «Безопасные методы и приёмы выполнения работ на высоте».



Будущее  
начинается  
сегодня

## Как Советы молодёжи участвуют в жизни компании

**В** ОАО «РЖД» большое внимание уделяется адаптации молодых сотрудников. Поэтому ещё в 2016 году в ОАО «РЖД» принята и реализуется целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД». В этом году был принят новый вариант программы, рассчитанный до 2025 года. Целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД» помогает повысить уровень вовлечённости молодых людей в жизнь холдинга. В ней закреплено положение о Советах молодёжи компании. «Пульт управления» побеседовал с лидерами Советов молодёжи и узнал, как сообщество молодых людей помогает компании и как компания помогает молодым сотрудникам работать и строить карьеру.





**Евгений Шлыков,**  
председатель Совета  
молодёжи Дирекции  
тяги:

– В целевой программе «Молодёжь ОАО «РЖД» указано, что одним из основных усилий компании в молодёжной политике является повышение уровня вовлечённости молодых работников в результаты своего труда и в достижение стратегических целей компании.

В Программе развития человеческого капитала ОАО «РЖД» сказано, что сегодня в компании работают 48,9% представителей поколения X и 47,9% – поколения Y. Самым значимым для поколения Y является признание его заслуг, гибкий график и комфортная рабочая обстановка, чётко определённые карьерные

траектории и стремительный карьерный рост. К 2025 году большинством работников ОАО «РЖД» станет поколение Z, представителям которого сложно работать при отсутствии понимания смысла и цели своей деятельности. Если принять во внимание вышеуказанные сведения, становится очевидным, что молодёжи требуется среда, при которой работодатель – это наставник, формирующий спектр задач, вовлечённый в жизнь своей команды и справедливо оценивающий каждого в отдельности. Для этого в каждой дирекции создаются Советы молодёжи.

Таким образом, для передачи смыслов деятельности ОАО «РЖД» нет необходимости проводить постоянное информирование, достаточно сформировать перед молодёжью запрос, который не только принесёт ожидаемый положительный результат, но и позволит молодому работнику узнать о производстве, увлечься вопросами улучшения. Здесь считаю

важным выстроить эффективную систему управления и принятия решений. В Совете молодёжи Дирекции тяги сформирован оргкомитет, в который входят представители локомотивного хозяйства всех железных дорог. Оргкомитет реализует свой план работы, в котором 70% мероприятий направлено на развитие производства, а значит, и на самих участников этих мероприятий.



**Дарья Зимкус,**  
председатель  
Совета молодёжи  
Центральной дирекции  
моторвагонного  
подвижного состава  
(ЦДМВ):

– Советы молодёжи являются связующим звеном между молодыми работниками и руководством

компании. Являясь частью такого сообщества, любой молодой работник имеет возможность быть причастным к созданию благоприятных условий как для развития компании, так и для самореализации. Молодёжь ЦДМВ – это работники с активной жизненной позицией, которые, несмотря на работу, семью, досуг, находят время для участия в корпоративной жизни ОАО «РЖД».

Неотъемлемой частью адаптации вновь принятого молодого работника является наставничество. В ЦДМВ более опытная молодёжь активно занимается поддержкой новых коллег, тем самым делая процесс становления на новом рабочем месте более комфортным.

С 21 по 22 декабря 2021 года в нашей дирекции в дистанционном формате проходил первый этап II Слёта молодёжи ЦДМВ. Участниками мероприятия стали более 100 человек со всей России.

Лично мне Совет молодёжи ЦДМВ подарил возмож-



АНАТОЛИЙ ШУЛЕПОВ/ИДУСЛОК

ность раскрыть личные и профессиональные качества. Взаимодействуя с ребятами, я чувствую себя частью команды единомышленников, которые неравнодушны к проблемам компании и общества в целом.



**Фёдор Ионов,**  
председатель  
Совета молодёжи  
Октябрьской дирекции  
инфраструктуры:

– ОАО «РЖД» является одной из самых молодых компаний на рынке России. В настоящее время доля молодых сотрудни-

ков составляет порядка 30% от общего числа работников. Внимание к ним со стороны руководителей является не только правильным, но и необходимым. Необходимо соблюдать преемственность, обучать молодых сотрудников. Но при этом и молодые сотрудники могут повлиять на развитие компании, предлагая нестандартные идеи с сохранением уровня безопасности для пассажиров и работников компании. Наибольший эффект компания получает от проектной и рационализаторской деятельности, проведения конкурсов мастерства и викторин на знание ПТЭ и другой нормативной документации. Ежегодный проект «Новое звено» с каждым годом набирает популярность и приносит новые идеи, проекты, которые в

**В Октябрьской дирекции инфраструктуры молодыми сотрудниками были предложены проекты бережливого производства с итоговым экономическим эффектом в 18,7 млн руб.**

дальнейшем реализуются под кураторством топ-менеджеров компании. В Октябрьской дирекции инфраструктуры молодыми сотрудниками были предложены проекты бережливого производства с итоговым экономическим эффектом в 18,7 млн руб.

Этот год был объявлен в ОАО «РЖД» Годом экологии, что не осталось без внимания со стороны молодых сотрудников. Было организовано и проведено огромное количество экологических акций, субботников, турниров и экологических походов.

Силами молодёжи организованы спортивные мероприятия для сотрудников и членов их семей, детей в детских садах и школах. Кроме того, работники активно принимают участие и занимают призовые места в спортивных меропри-

ятиях различного уровня, от региональных до всероссийских.

В условиях пандемии была оказана помощь пожилым людям и неработающим железнодорожникам. Волонтерами доставлялись продукты питания, медикаменты, оказывалась психологическая помощь, информирование и поздравление с праздниками по телефону.

Недавно состоялся II Форум волонтеров ОАО «РЖД», на котором объявили, что следующий год в ОАО «РЖД» является Годом волонтера. На мероприятии вручили первые 100 значков «Волонтер РЖД», которые будут дополнительно напоминать всем сотрудникам о важности корпоративного добровольчества.

**Подготовила  
Дарья Чикиркина**

**Одним из основных усилий компании в молодёжной политике является повышение уровня вовлечённости молодых работников в результаты своего труда и в достижение стратегических целей компании**



София Мордвинкина,  
КЛИНИЧЕСКИЙ ПСИХОЛОГ

## – Зачем нужно выстраивать личные границы?

– Они защищают человека от любого вида насилия. Иногда даже от физического. Эта дистанция бережно защищает нашу самооценку, помогает расставлять приоритеты и сохранять баланс между разными сферами жизни.

Очень часто люди сами не замечают, как нарушают личные границы другого человека. Систематическое нарушение личных границ негативно сказывается не только на моральном состоянии человека, но и на физическом. Помимо нарушенного душевного равновесия (появляется тревога, переживание, страдание, пропа-

может быть нарушением границ. Это любое проявление насилия: физического, психологического, финансового и так далее. Мы понимаем, что наши границы нарушили, когда чувствуем агрессию, раздражение или любые неприятные эмоции и ощущения от происходящего или от действия обращённых к нам слов. В таком случае не нужно гасить свои эмоции, а стоит прислушаться к себе и принять защитные меры.

## – Можете дать несколько советов, что делать, когда кто-то нарушает ваши границы?

– В первую очередь надо уметь отстаивать личные границы. Поначалу это будет звучать грубо, но со

А если человек упорно не замечает и даже игнорирует замечания и продолжает нарушать ваши границы, стоит задуматься, не прекратить ли общение. Также очень важно говорить «нет», когда чего-то не хочется. Человек не обязан всем нравиться и быть для всех хорошим.

Самое важное при выстраивании личных границ – не скатываться в агрессию, а спокойно объяснить человеку, почему он не прав. Выстраивать взаимодействия по-новому – это хороший навык, который нужно развивать каждому, чтобы выстраивать долгие и здоровые взаимоотношения.

**Личные границы – это представление человека о том, что отделяет его от других людей, что у него «своё», какое общение он считает приемлемым, а какое недопустимым**

# Держать дистанцию

## Как научиться выстраивать свои личные границы

**У**мение отстаивать свои личные границы – это важное качество, которое должен развивать в себе каждый человек. «Пульс управления» побеседовал с кли-

ническим психологом Софией Мордвинкиной о том, что такое личные границы и как правильно их выстраивать.

## – Что такое личные границы человека?

– Личные границы – это представление человека о том, что отделя-

ет его от других людей, что у него «своё», какое общение он считает приемлемым, а какое недопустимым. Можно сказать, что это наши личные заборчики, которые каждый человек сам выстраивает. Каждый индивидуально решает, насколько они широки и кого стоит туда впускать, а кого нет.

дает энергия), у человека появляются психосоматические заболевания. Всё это мощный сигнал того, что с вами что-то не так.

Как показывает практика, нарушение личных границ негативно сказывается не только на том человеке, чьи границы были нарушены, но и на тех, кто их нарушал.

## – Можете привести примеры нарушения личных границ?

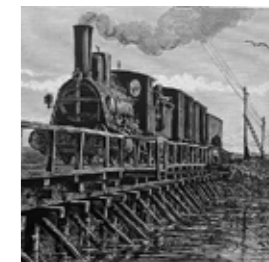
– Прикосаться к другому без разрешения, обвинять его, залезать в телефон без разрешения, войти в комнату без стука – всё это

временем вы научитесь отстаивать их машинально, не обращая даже внимания на тех, кто их нарушил. Скажите о своих чувствах через «Я-высказывания». Например, «меня обижают твои слова» или «я злюсь, когда ты так поступаешь». Далее обозначьте, что человек сделал не так: смотрит вашу переписку вам неприятны прикосновения, и так далее. И попросите соблюдать ваши границы и не поступать так больше. При повторном нарушении границ повторите всё вышесказанное.

## – Как понять, что вы сами нарушаете личные границы?

– Смотреть на реакцию другого. Агрессия со стороны человека часто означает, что вы нарушили его границы. Поставьте себя на место человека. Если бы с вами так поступили, было бы приятно? Если нет, значит, так поступать нельзя. Конечно, ориентироваться на себя в таких личных вопросах не всегда возможно, но это может приблизить вас к экологичному и гармоничному общению.

БЕСЕДОВАЛА ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА



## Советы постороннего

Служебная записка неизвестного инженера  
о развитии железных дорог Российской империи



**В** декабре 1841 года в канцелярию Главного управления путей сообщения поступил необычный документ – написанная от руки анонимная служебная записка на немецком языке. Её автор – судя по всему, гражданский инженер, служивший в Главном управлении, – составил первое в своём роде исследование о возможных путях развития железнодорожного дела в России. «Пульт управления» впервые публикует перевод выдержек из этого уникального документа с комментариями.

Можно предположить, что служебная записка была составлена анонимным автором по его собственной воле. Немецкий язык свидетельствовал о том, что автор не рассчитывал на широкое распространение своего меморандума. Очевидна его глубокая образованность. Главное же – он имел доступ к служебным материалам пионера железнодорожного дела в России, выдающегося предпринимателя Франца Антона фон Герстнера – из числа тех, кто остался в Санкт-Петербурге. Он приводит весьма пространные выдержки из них, причём первой из них предпослано такое вступление: «Мы с благодарностью вспоминаем

о господине фон Герстнере, который был выдающимся наставником российских инженеров, человеком, сумевшим воплотить в жизнь столь дерзкую мечту. Его деятельность будет оставаться примером для всех инженеров, которым предстоит работать на железных дорогах. Самые смелые его проекты всегда имели твёрдую опору в реальности, и нам нелишне будет выучиться столь практическому подходу к делу».

После этого вступления неизвестный автор перешёл к сути. В частности, он восстанавливал некоторые из планов по развитию железнодорожной сети в России, которые разрабатывал в конце своей русской службы Герстнер. Некоторые из них кажутся утопическими и сегодня, другие же удивляют своей нацеленностью на претворение в жизнь. К числу первых можно отнести сверхамбициозный план пересоздания всей дорожной системы Российской империи (напомним, что его оригинал был составлен Герстне-

предприятие растянется на десятки лет, но позволит сохранить все действующие пути сообщения государства. Правда, это существенно ограничивает Главное управление путей сообщения и правительство в выборе новых направлений для магистралей. Второй путь есть принципиально новый и, не побоюсь этого слова, революционный: создание железных дорог по таким направлениям и в таких местах, которые прежде не были охвачены сколь-нибудь значимыми путями сообщения. Тем самым в руки государства передаётся уникальный инструмент влияния на всю дорожную сеть империи».

Автор практически без изменений цитировал следующую часть плана Герстнера. «С каждым днём всё более выявляется огромное хозяйственное и торговое значение нового вида путей сообщения. В связи с этим не может быть никаких сомнений в том, что со временем именно железные дороги вытеснят все

**Государство не может, да и не должно быть главным акционером в деле железнодорожного строительства. Но вместе с тем необходимо чётко определить границы государственного присутствия**

ром до 1841 года). «Благодаря новому виду путей сообщения, который обещает быть столь востребованным на необозримых просторах Российского государства, появляется возможность для перепланировки всех дорог империи: упразднения ненужных, приведения в должное рабочее состояние необходимых и создания новых, главной задачей которых со временем будет обслуживание железнодорожных магистралей».

Интересно, что анонимному автору документа эта часть плана Герстнера не казалась невозможной.

А вот следующие логистические идеи Герстнера, пересказанные нашим инженером, действительно во многом опередили своё время. Он писал: «Сегодня видятся два главных пути, по которым может пойти развитие железных дорог в Российской империи. Первый путь есть по сути замещение железными дорогами уже существующих магистралей. Это

прочие грузовые перевозки. Уже сейчас необходимо серьёзно задуматься о планировании и постройке железнодорожной магистрали между столицами и крупными торговыми городами, в том числе и портами с выходом в море. Очевидно, что железные дороги существенно повысят оборачиваемость всех видов грузов и товаров, что скажется и на увеличении оборота в конечных точках маршрута. Таким образом, железная дорога является одним из рычагов для роста экономики».

Герстнер действительно верил в дело всей своей жизни и предвидел решающую роль, которую железные дороги могут сыграть в экономическом развитии в России в XIX столетии. Однако этот пункт его программы подвергся критике анонимного автора-инженера, который отмечал: «При всей масштабности этого плана сегодня он кажется нереализуемым.





Слишком много разного рода трудностей надо преодолеть. Главное же, что затраты на него остаются слишком большими для всего государства».

Далее он переходил к важной логистической идее своего времени – о «замкнутом», или «циклическом», характере железных дорог: «Не подлежит сомнению, что со временем новый вид путей сообщения начнёт давать весьма значительную прибыль. Однако когда это случится? Если на этот вопрос мы не можем отве-

тить со всей однозначностью, то всё-таки необходимо отметить, что наибольший доход железные дороги начнут приносить только тогда, когда станут не просто основным, но во многом единственным видом путей сообщения столь огромной империи, причём доступным всем классам населения. Только когда все её пространства окажутся пронизанными кровеносными сосудами железнодорожной системы, она начнёт работать на полную мощность. Не связанные между собой, повисшие в пространстве железные дороги не смогут выполнять ту великую историческую роль, которая была предначертана им их создателем (имеется в виду Герстнер. – *Ред.*). Отсюда следует настоящий государственный интерес, заключающийся в как можно более интенсивном строительстве новых магистралей, а вслед за тем – в постоянном увеличении количества перевозок людей и грузов из одного конца страны в другой». (Кажется, это первое упоминание теории пассажирского и грузового потоков в российской железнодорожной мысли.) «Установить идеальную пропорцию между тем и другим есть дело отдалённого будущего, когда в руках Главного управления путей сообщения окажется представительная статистика хотя бы за несколько десятков лет использования железных дорог. Но уже сейчас можно предсказать некоторые наиболее очевидные выводы. Прибыльность железных дорог будет зависеть от численности и густоты населения и от количества обращающихся по ним поездов. Государство не может, да и не должно быть главным акционером в деле железнодорожного строительства. Но вместе с тем необходимо чётко определить границы государственного присутствия. Главное управление путей сообщения, несомненно, должно быть здесь руководящим органом».

После этого автор останавливался на другой важнейшей теме.

**Кажется целесообразным создать со временем некое внутреннее железнодорожное кольцо достаточного диаметра, по которому можно было бы перебрасывать войска по разным направлениям**

«Главной точкой приложения сил нового вида путей сообщения будет со временем замена железными дорогами всего остального транспорта, и прежде всего гужевого. В связи с этим возникает важный вопрос о тягловой повинности крестьян (по которой крестьяне должны были сами, за свой счёт и на своём личном транспорте, доставлять хлеб для продажи на ближайшем рынке. – *Ред.*). Совершенно очевидно, что уже в недалёком будущем она будет отменена в пользу государственных перевозок хлеба по твёрдо установленным расценкам и в точно определённое время. Таким образом, благодаря железным дорогам крестьяне станут свободнее распоряжаться своим временем и силами, и здесь, думается, правительству надо вмешаться в установление новых отношений между сельскими работниками и помещиками. Желательным представляется не обременять крестьян новыми повинностями. Кроме того, взяв на себя тягловую повинность, государство сможет обратить её в налог, который пойдёт в его же пользу, будучи собираем со всего крестьянского населения. Нельзя не отметить, что в будущем будут созданы новые тарифы для проезда пассажиров и перевозки грузов по железным дорогам, которые также повлияют на всю тарифную политику правительства. Однако уже сейчас можно говорить о том, что благодаря железным дорогам у государства впервые появляется реальная возможность взять под контроль координацию перемещений всех важнейших грузов в империи».

Далеко не все идеи, изложенные анонимным автором, были реализованы. Но в главном он оказался прав: отказ от тягловой повинности в пользу железнодорожных перевозок явился одним из факторов отмены крепостного права.

О строительстве железных дорог он размышлял так: «В ведение местного самоуправления можно передать сбор статистики не только по количеству проживающих в определённой местности людей, но и по тому, сколько из них куда и как часто ездит. Это даст представление, приближенное к настоящему положению дел, о возможности строительства железной дороги. Первоначально должны быть сооружены железнодорожные магистрали в самых густонаселённых краях, причём преимущество следует оставлять за крупными губернскими городами. Во-первых, это позволит быстрее окупить строительство, чтобы но-

вый вид путей сообщения начал приносить прибыль. Во-вторых, у местного населения выработается стойкая привычка к железным дорогам, которую оно разнесёт по окружающему району. В-третьих, таким образом будет получено представление о том, для чего пассажиры вообще перемещаются между городами своей губернии. Нельзя исключать, что удельный вес пассажирских перевозок поначалу будет существенно уступать грузовым, однако со временем соотношение между ними должно выравняться».

В его служебной записке уделено внимание и концепции стратегического использования железных дорог. По его мнению, предсказать возможности их использования в военных целях было пока нельзя, однако следовало учитывать скорость их развития. «Стратегическая проблема железных дорог особенно актуальна для такой огромной страны, как Российская империя с её протяжёнными границами. Дело в том, что военные опасности сосредоточены на разных её рубежах, в том числе и на тех, к которым пока что не планируется строить железнодорожные пути. Таким образом, вопрос о перевозке войск по железным дорогам переносится, так сказать, в глубокий тыл. В связи с этим кажется целесообразным создать со временем некое внутреннее железнодорожное кольцо достаточного диаметра, по которому можно было бы перебрасывать войска по разным направлениям. Не следует, однако, целиком отказываться от решения этих вопросов уже сейчас. Наоборот, необходимо всемерно привлекать к сотрудничеству военное министерство и твёрдо и недвусмысленно заявлять о государственном интересе в стратегической проблеме железных дорог».

К этому остаётся добавить немного. Судя по имеющимся данным, анонимная служебная записка не была рассмотрена ни в Главном управлении путей сообщения, ни в смежных комитетах Министерства финансов. Более того, неизвестно вообще, читал ли её кто-либо в 1840-е годы. Скорее всего, она легла под сукно до 1880-х годов, когда с неё была снята печатная копия. Одинокий голос автора не был вовремя услышан, а ведь он предупреждал об опасности отставания России в железнодорожном развитии от ведущих стран Европы. Ликвидировать разрыв предстояло уже совсем в другую эпоху, прикладывая огромные усилия.

**ПУЛЬТ**

Владимир Максаков

# Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Ицхак Адизес  
**«УПРАВЛЕНИЕ  
В УСЛОВИЯХ  
КРИЗИСА:  
КАК ВЫЖИТЬ  
И СТАТЬ  
СИЛЬНЕЕ»**  
Издательство  
«Альпина  
Паблицер»  
2021 ГОД

» Кризис – это катастрофа? Постоянные и стремительные изменения – источник дискомфорта и волнений? Дезинтеграция технологического прогресса и социальных ценностей разрушает нравственную систему и порождает этические проблемы? Ицхак Адизес в своей книге «Управление в условиях кризиса...» в разрезе своей уникальной прикладной методологии даёт не просто ответы, а философскую систему подхода к жизни и управлению. Кризис опасен, если игнорировать проблему, бездействовать или выжидать. Кризис – это катастрофа для слабого, но возможность для сильного стать сильнее. Сильнее – это умение справляться с изменениями быстрее и лучше, чем другие или ты сам раньше. Так, кризис позволяет избавиться от конкурентов и посредственности. Как бороться с кризисом и проблемами? Заблаговременно, через упреждающие меры, постоянную корректировку и согласованную работу четырёх подсистем организации – миссии и стратегии, ответственности, полномочий, подкрепления. При этом важно поддерживать денежные потоки и беречь трудовые ресурсы. Успех лежит в постоянной ориентации на интеграцию и возвращение доверия внутри компании. Также книга позволяет вспомнить и вновь осознать ценность базовых идей Адизеса. Например, у сотрудника только тогда есть полномочия, когда он может говорить изменениям «да» и «нет». Каждый руководитель найдёт в книге знакомые мысли и новое их сочетание, задумается о жизнеспособности своей организации и проактивных возможностях совершить рывок вперёд.

Наталья Савина,  
начальник Центра  
реализации  
целевых программ  
Корпоративного  
университета РЖД



личный архив



Ольга  
Примаченко  
**«К СЕБЕ НЕЖНО.  
КНИГА О ТОМ,  
КАК ЦЕНИТЬ  
И БЕРЕЧЬ СЕБЯ»**  
Издательство  
«БОМБОРА»  
2020 ГОД

» Это книга женщины о женщинах. О тех минутах слабости, которые бывают у каждой из нас и об инструментах преодоления и профилактики этих минут. О том, как из принципа нежности к себе взаимодействовать с миром: утверждаться в своём праве думать по-другому, не играть ни с кем в «угадайку» и «додумайку-заманайку», просить нужное, защищать важное, говорить «нет», сблизиться и отдаляться без вреда друг для друга и всегда помнить о контексте.

Время, которое вы проведёте с этой книгой, может стать для вас возможностью поговорить с собой, узнать себя лучше, найти те самые внутренние радости, точки вдохновения, наметить путь, по которому следует идти хотя бы 31 день по приложенному чек-листу.

Эта книга об осознанном взрослении взрослого человека. В диалоге с автором можно не только составить свой собственный список I'm too old for this shit, но и понять, почему же некоторые пункты не вошли в него.

На мой взгляд, никто не расскажет о книге лучше, чем сама книга: «Есть такая хорошая фраза: «Это вопрос не времени, а приоритетов». Я вспоминаю её всякий раз, когда слышу про «извини, нет времени». Поэтому что она подразумевает прямое и ясное: «Извини, нет времени на тебя».

Если вы не можете принять решение, чувствуете постоянную усталость, апатию, безразличие к себе, то найдите пять часов на прочтение этой книги. Для меня она стала неожиданным «отпуском по уходу за душой».

Анастасия  
Звездина,  
руководитель  
молодёжных  
проектов  
Корпоративного  
университета РЖД



личный архив



реклама

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

Не забудьте подписаться на «Гудок»

## «ГУДОК» ВСЕГДА С ВАМИ!

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

**Гудок**

12+

**Гудок**®<sub>ид</sub>  

---

издательский дом