

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (76) 2022

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

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

90%

грузоперевозок по итогам работы  
в 2021 году было оформлено  
в электронном виде



## Сервисы для людей

ОАО «РЖД» ПОДДЕРЖИВАЕТ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ

СТР. 6



# Электронная версия свежего номера газеты всегда рядом,

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

12+

Гудок ЕЖЕДНЕВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ГАЗЕТА МАШИНОСТРОЕНИЕ

Поезд для колеи 1520  
В рамках импортозамещения создана новая отечественная электричка

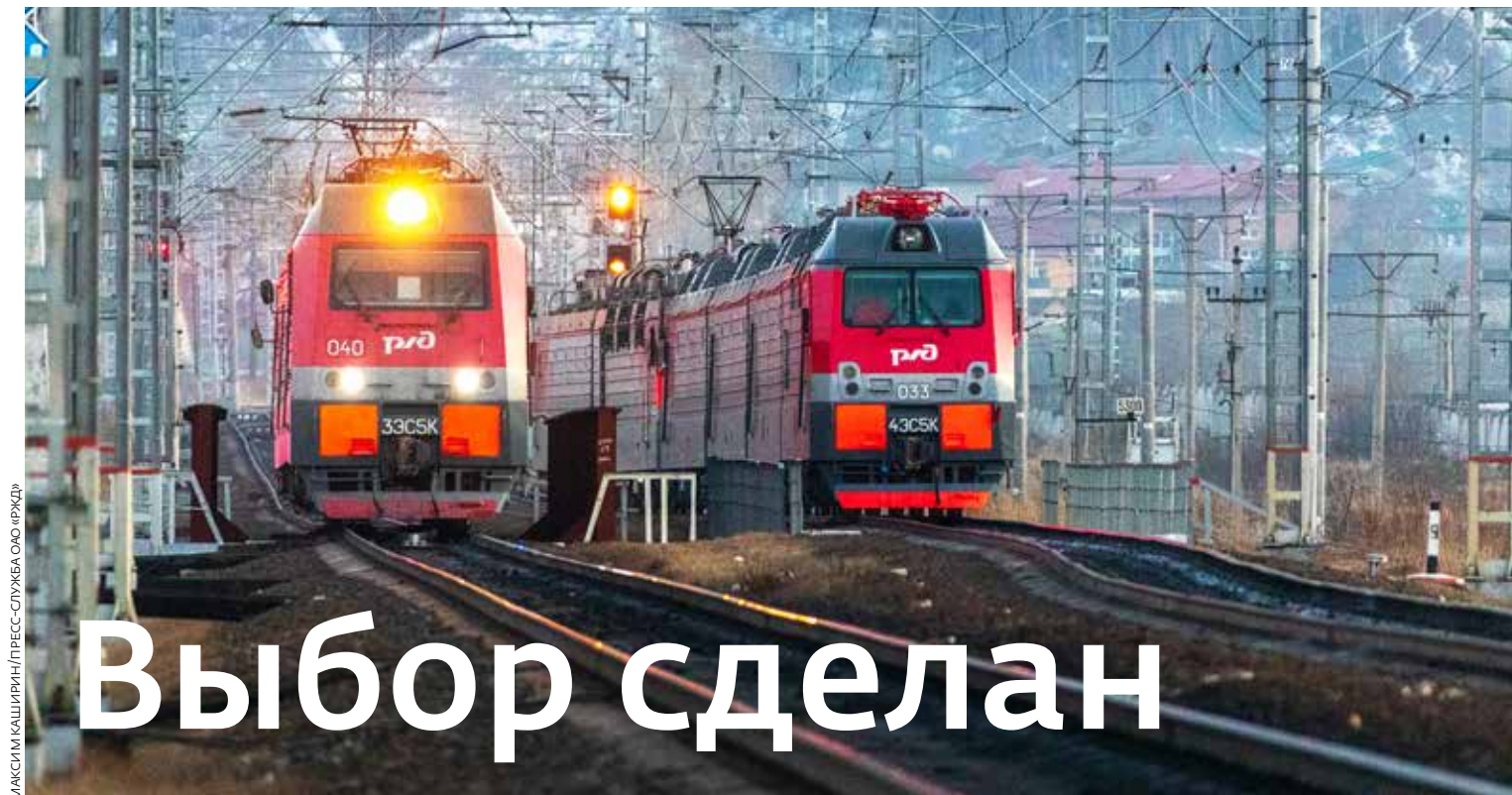
ЦИФРА ДНЯ  
4,3 млн

16+

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

ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

## От редакции



## Выбор сделан

**И**стории вызовы кардинальным образом перестраивают не только политическое устройство мира, но и экономику многих стран. «Мы находимся на очень ответственном этапе в истории страны, когда всем нужно открыто обсуждать, как нам действовать, какие экономические инструменты применять, как поддержать наших граждан, нашу экономику, наши стратегические отрасли, включая, конечно, железнодорожные перевозки», – заявила председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко во время встречи сенаторов с генеральным директором

– председателем правления ОАО «РЖД» Олегом Белозёровым, которая состоялась 22 марта в формате «Открытого диалога».

Она отметила, что РЖД являются «настоящим мотором российской экономики, от работы которого зависит положение тысяч предприятий и миллионов людей по всей стране».

«Железнодорожники всегда были надёжной опорой нашего государства и традиционно действуют слаженно и эффективно, обеспечивая устойчивость российской экономики и социальной сферы», – сказал глава холдинга 1 марта в беседе с председателем Роспрофжела Сергеем Черногаевым.

Олег Белозёров подчеркнул, что у железнодорожников есть стабильность, гарантированная Кол-

лективным договором, и опора в лице работодателя.

Производственная деятельность холдинга осуществляется в штатном режиме. Так, погрузка на сети РЖД за неделю с 14 по 20 марта выросла на 1,7% по сравнению с предыдущей, в том числе во внутривосточном сообщении – на 2,9%, в экспортном – на 0,5%. Дефицита грузовых вагонов на сети не зафиксировано, сообщает компания.

Главным трендом последнего месяца стала переориентация перевозок на восток. При этом экспорт через Белоруссию за 20 дней марта увеличился на 85%, сообщает ОАО «РЖД», отмечая существенный рост экспортных отправок по отдельным направлениям. Движение продолжается.



## ТЕМА НОМЕРА

### ПЕРСОНАЛ



#### Оперативка

4–5 Отраслевые новости

#### Тема номера

##### Персонал

6–7 Сервисы для людей

Какие меры приняты в РЖД для поддержки железнодорожников

8–9 В штатном режиме

ОАО «РЖД» не намерено отказываться от обязательств социального характера, взятых перед сотрудниками

10–11 Социальная

ответственность

Социальные гарантии, предусмотренные Коллективным договором, сохранятся в полном объёме

12–17 Зона турбулентности

Бизнес меняет подходы к управлению персоналом

18–21 Проверка на входе

«РЖД-Медицина»

формирует команду единомышленников

#### Производство

22–25 Точки роста

Внутрироссийские перевозки по сети ОАО «РЖД» стали приоритетом

26–27 Сделано в России

Импортозамещение в условиях санкций является задачей № 1

#### Цифровизация

28–31 Немонетарные

драйверы

В ОАО «РЖД» определены приоритеты цифровой трансформации на 2022 год

32–35 Ушли в защиту

Как поддерживается информационная безопасность холдинга

#### Наука

36–37 Поезд уровня 2.0

СГУПС совершенствует технологии рельсошлифования

#### Образование

38–39 Навыки будущего

Отраслевые компетенции WorldSkills будут развиваться

40–45 Экспертиза скорости

Научная база для ВСМ в России

46–51 Нейтральный след

РУТ (МИИТ) решает проблему декарбонизации транспорта

52–55 Без пауз

Непрерывность в образовании обеспечит развитие сотрудников

#### Психология

56–57 Связанные одной целью

Как правильно выстроить взаимоотношения сотрудников

58–59 Похвалите себя

Как справляться с эмоциями

#### История

60–63 Военное положение

Нарком Хрулёв многое сделал для Победы

#### Библиотека

Корпоративного университета РЖД

64 Обзор деловой

литературы

#### РЕДАКЦИЯ

##### Дирекция

Генеральный директор

Е.С. Мельникова

Заместитель генерального директора

С.Ф. Шатковский

##### Редакторат

И.о. главного редактора И.В. Замуруева

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

##### Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мацеевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

##### Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

##### Над номером работали:

Мария Абдимова, Юлия Антич, Виктория Гаджиева, Лев Кадик, Вадим Сипров, Владимир Максаков, Виталий Маслюк, Дарья Чикиркина

##### Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

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

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 29.03.2022

Подписано фактически: 29.03.2022

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

## Поездом из Белграда в Нови-Сад



19 марта в присутствии президента Республики Сербия Александра Вучича и премьер-министра Венгрии Виктора Орбана открыто движение пассажирских поездов по железной дороге Белград – Нови-Сад линии Белград – Будапешт, один из участков которой (Стара-Пазова – Нови-Сад)

был построен ООО «РЖД Интернешнл» (входит в холдинг «РЖД»). Новая линия стала первой скоростной железной дорогой Сербии, где поезда могут развивать скорость до 200 км/ч. На участке Стара Пазова – Нови-Сад ООО «РЖД Интернешнл» построило новую двухпутную скорост-

ную линию развёрнутой длиной 95,8 км. Среди искусственных сооружений этого участка – первый в истории современной Сербии железнодорожный двухпутный тоннель Чортановци на безбалластном пути, а также самый протяжённый на Балканах двухпутный виадук (длиной

3 км) в пойме реки Дунай. Всего на участке Стара-Пазова – Нови-Сад построено три виадука, пять путепроводов тоннельного типа и два наземных путепровода, три галереи, семь подземных пешеходных переходов, а также возведено девять новых мостов и реконструировано два существующих. Были полностью реконструированы станции Инджия, Сремски-Карловци и Петроварадин с подземными переходами, а также промышленная станция Карловачки-Винюгради, построена станция для жителей Бешки. Смонтированы шумозащитные экраны, восемь железнодорожных переездов были заменены новыми автомобильными путепроводами тоннельного и надземного типов.

## Система на страже

На грузовом дворе в Санкт-Петербурге запустили систему безопасности, которая автоматически предупреждает работников о возможных столкновениях или препятствиях в зоне производства работ, сообщает телеграм-канал «Российских железных дорог». Датчики с помощью радиоволн реагируют на приближение человека или транспортного средства и подают водителю визуальный и звуковой сигнал. Если рабочие в спецодежде со встроенными маячками попадают в эту зону, то водитель

транспортного средства мгновенно может принять меры, чтобы избежать столкновения. Технология повышает безопасность при большом объёме обработки грузов. Пока система работает на терминале Санкт-Петербург-Финляндский, но в планах её распространение на всю сеть. На грузовых дворах тестируется ряд других перспективных технологий. Так, на одной из площадок запущена система «Автовизит» для авторегистрации и контроля машин, въезжающих на территорию грузовых дворов.



## НЕ ПРОСТО СЛОВА



Мы неукоснительно исполняем обязательства по заработной плате, социальному пакету и медицинскому обеспечению. Как уже было сказано, в качестве одной из мер поддержания стабильности я выпустил распоряжение о приостановке всех оптимизационных мероприятий, процедур по сокращению персонала. При этом мы постараемся сохранить все действующие в компании программы по улучшению условий труда, поддержки женщин, волонтеров и ветеранов отрасли. <...> Мы приняли решение о том, чтобы продолжить летом перевозку детей от 10 до 17 лет со скидкой. В этом году уже осуществляется продажа билетов с 50-процентной скидкой, в том числе и в двухэтажных вагонах. Компания быстро сориентировалась, в том числе и по туристическим перевозкам. Буквально неделю назад у нас появился наш сервис, которым мы долго занимались: travel.rzd.ru. И уже больше 60 тыс. объектов размещения в нём есть. Я бы хотел обратить особое внимание: в связи с тем что у авиации могут быть вопросы в этом году, нужно будет выполнить больший объём железнодорожных перевозок на юг. Мы к этому готовы.

**Олег Белозёров,**  
генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»  
во время «Открытого диалога»  
в Совете Федерации,  
22 марта 2022 года

## Контейнерным поездам придадут ускорение

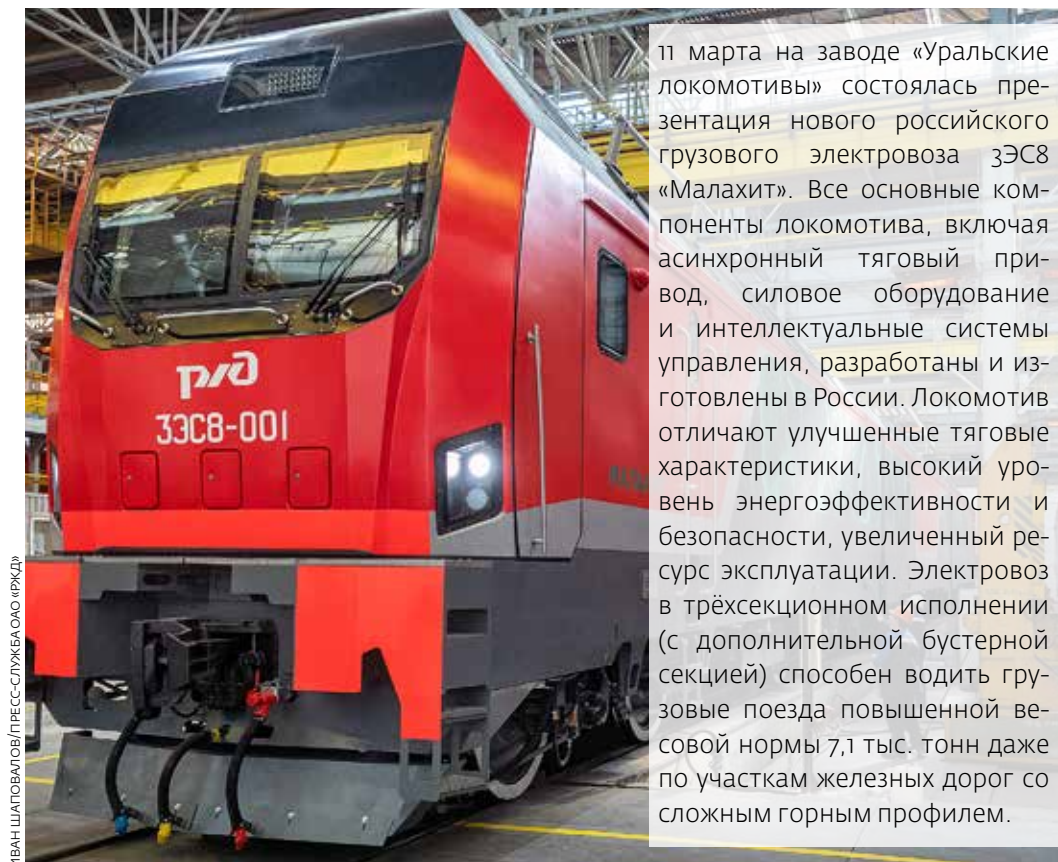
ОАО «РЖД» и Транспортная группа FESCO заключили соглашение о сотрудничестве, направленное на развитие ускоренных контейнерных железнодорожных перевозок и увеличение скорости движения контейнерных поездов за счёт перехода на инновационный подвижной состав.

Подписи под документом поставили заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Анатолий Храмцов и президент FESCO Аркадий Коростелёв.

Компании намерены совместно участвовать в проектах по созданию и производству вагонной тележки

и вагона-платформы с погрузочной длиной 40 футов и эксплуатационной скоростью движения до 140 км/ч, а также вагона-платформы с погрузочной длиной 80 футов для перевозки контейнеров на тележках модели 18-9999. Планируется разработать технологические решения для пропуска контейнерных поездов по ускоренному графику движения, а также сформировать эксплуатационную экономическую модель ускоренных грузовых перевозок. Дополнительно стороны займутся разработками в сфере цифровой трансформации.

## Уральский «Малахит»



11 марта на заводе «Уральские локомотивы» состоялась презентация нового российского грузового электровоза ЭЭС8 «Малахит». Все основные компоненты локомотива, включая асинхронный тяговый привод, силовое оборудование и интеллектуальные системы управления, разработаны и изготовлены в России. Локомотив отличаются улучшенные тяговые характеристики, высокий уровень энергоэффективности и безопасности, увеличенный ресурс эксплуатации. Электровоз в трёхсекционном исполнении (с дополнительной бустерной секцией) способен водить грузовые поезда повышенной веховой нормы 7,1 тыс. тонн даже по участкам железных дорог со сложным горным профилем.





123RF/LEGION-MEDIA

## Сервисы для людей

ОАО «РЖД» поддерживает железнодорожников

**В** ситуации непрерывного санкционного давления на Россию государство принимает неотложные меры поддержки экономической и социальной стабильности в стране. Не остаётся в стороне и бизнес. Так, ОАО «РЖД», как социально ответственный работодатель, особое внимание уделяет кадровой работе. О том, какие меры поддержки железнодорожников принимаются в компании, «Пульт

управления» рассказал начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов.

**– В условиях давления внешних факторов на российскую экономику какие меры принимает компания, чтобы защитить и поддержать железнодорожников?**

– Сегодня вся страна оказалась в сложной ситуации из-за введённых санкций. Эти ограничения, безусловно, сказываются и на экономике страны, и на же-

## Первоочередная задача кадрового блока – сохранить наш большой профессиональный коллектив. В компании принято решение о приостановке всех мероприятий по оптимизации численности штата

лезнодорожных перевозках. В таких условиях первоочередная задача кадрового блока – сохранить наш большой профессиональный коллектив.

В компании принято решение о приостановке всех мероприятий по оптимизации численности штата.

Сохраняются все корпоративные программы социальной поддержки железнодорожников и их семей. Кроме того, сегодня очень важно обеспечить благоприятный социально-психологический климат в коллективах, от этого напрямую зависит эффективность работы подразделений компании по всей стране. Мы видим, что у людей много вопросов по сложившейся ситуации, и оперативно обрабатываем каждое обращение.

**– Руководство компании приняло решение об отмене сокращения персонала. Каково значение этой меры?**

– Учитывая сложившуюся ситуацию, отмена оптимизации численности персонала позволит усилить позиции компании на рынке труда как надёжного и привлекательного работодателя. Это решение ещё раз показывает, что мы готовы обеспечить поддержку и стабильность своим работникам, несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране.

Более того, не исключено, что на фоне ухода иностранных компаний из страны на рынок труда придут высококвалифицированные специалисты, которые могут нам помочь в реализации ряда проектов, в частности в рамках Стратегии цифровой трансформации. Мы будем отслеживать ситуацию на рынке труда, чтобы привлекать для работы в холдинге квалифицированные кадры.

**– Какие дополнительные каналы обратной связи созданы в ОАО «РЖД» для решения актуальных вопросов, возникающих у работников?**

– Основной канал обратной связи – это горячая линия для работников. Звонки по бесплатному номеру 8-800-100-1520 принимаются круглосуточно. Работа с этим инструментом настроена, ни один вопрос не остаётся без ответа.

Также вопросы можно задавать через онлайн-приёмную руководителя.

Кроме того, на Сервисном портале был оперативно запущен новый сервис «Задать вопрос». Он позволяет каждому работнику напрямую, в удобном формате задавать вопросы непосредственно в центральный аппарат. Ответ приходит сюда же, на Сервисный портал.

На наиболее часто задаваемые вопросы (это, в частности, вопросы, связанные с работой зарплатных карт, выплатой зарплат, ипотечными программами, сохранением льгот, гарантий и компенсаций) мы формируем типовые ответы и превентивно доводим до сведения всех работников через наши каналы внутрикорпоративных коммуникаций.

**– Будут ли продолжены программы обучения работников и руководителей, запущенные в прошлом году, и появятся ли новые?**

– Все программы обучения, связанные с требованиями законодательства и обеспечением безопасности перевозочного процесса, будут, безусловно, сохранены.

Кроме того, мы продолжаем развивать и поддерживать наш Корпоративный университет, чтобы сохранить высокое качество наших программ и уникальный коллектив преподавателей и экспертов. При этом регулярно актуализируем действующие программы обучения и разрабатываем новые, которые отвечают запросам бизнеса и наших работников.

БЕСЕДОВАЛА ЮЛИЯ АНТИЧ

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



АЛЕКСАНДР СВЕВКИН/ИД «ГУДОК»

## В штатном режиме

Компания обещает  
выполнить свои  
обязательства перед  
работниками

**Н**есмотря на объективные сложности, связанные с санкционным давлением на российскую экономику и транспорт, ОАО «РЖД» не намерено отказываться от обязательств социального характера, взятых перед сотрудниками. Начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» (ЦЗТ) Владимир Никитин рассказал о работе

функционального блока в новых условиях.

– Владимир Николаевич, были ли зафиксированы в период с 24 февраля 2022 года сбои в выплатах зарплат, премий, иных выплат железнодорожникам?

– Вопросы заработной платы были и остаются одними из самых приоритетных для компании «РЖД». Благодаря налаженной системной работе в этом направлении сбоев в выплате заработных плат, премий, иных выплат железнодорожникам за указанный период не было.

– Обсуждается ли возможность перевода части сотрудников компании на неполную рабочую неделю?

– Данный вопрос крайне чувствительный. Напомню, что в 2020 году с целью сохранения персонала компании в период существенного падения объемов работ и неблагоприятных эпидемиологических условий в Коллективный договор было внесено дополнение о возможности перевода работников на режим неполной занятости. Преимущественно эти меры распространяются на ра-

ботников, не задействованных в обеспечении перевозочного процесса, и обсуждаются с Роспрофжелом. За весь период пандемии максимальный охват работников режимом неполной занятости достигал 17%. В настоящее время он составляет менее 4% – это самый низкий уровень начиная с 2020 года.

Также необходимо отметить, что отдельным распоряжением генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова приостановлены все оптимизационные мероприятия в компании, а выданные работникам уведомления продлены на неопределённый срок.

Мы продолжаем в режиме реального времени следить за ситуацией с объёмом перевозок для принятия соответствующих управленческих решений.

– Возможность предоставления административно-управленческим работникам гибкого графика сохраняется?

– Сейчас в компании максимально сократилась дистанционная (удалённая) работа. Это сделано с целью информационной защиты от утечек.

В то же время применение практики режима гибкого рабочего времени, главным условием которого является соблюдение ритмичности производственного процесса, а также внутренних и внешних связей, продолжается. Учитывая приоритетность сохранения разумного баланса между личным временем и работой для наших работников, мы предлагаем рассмотреть вариант гибкого режима рабочего времени как альтернати-

ву тем, кто перешёл на офисную работу. Даже в такой сложный период наша компания активно продолжает применять разные формы организации труда.

– Сохранятся ли социальные гарантии для железнодорожников, индексации зарплат и премий?

– Компания обеспечивает исполнение гарантий Коллективного договора общества как в рамках трудового законодательства РФ, так и по отдельным позициям и сверх него. Поэтому изменений в политике компании, направленной на предоставление поддержки работникам, не предполагается.

– Как изменится система премирования?

– В ноябре прошлого года в компании было утверждено новое Положение о корпоративной системе премирования работников филиалов ОАО «РЖД», в настоящее время все филиалы обновляют свои мотивационные пакеты, перепроверяют их в соответствии с установленными требованиями.

Во-первых, теперь все показатели премирования декомпозированы от соответствующих ключевых показателей деятельности компании. Во-вторых, руководителю филиала делегировано право изменять доли премирования между 2-м и 3-м уровнями, тем самым справедливо выстраивать соотношение вклада работника в производственный процесс и размера его вознаграждения. В-третьих, обособлен Перечень производственных упущений работников.

Кроме того, до конца года планируется дать качественную оценку эффективности действующей в

компании системы мотивации в целом.

– Продолжится ли работа по цифровизации в вашем функциональном блоке?

– У нас есть понимание того, что в сложившихся обстоятельствах, наоборот, возрастает потребность в реализации значимых цифровых преобразований. В соответствии с Концепцией цифровой трансформации бизнес-процессов ЦЗТ в 2021 и начале 2022 года проведена работа по автоматизации процессов премирования и расчёта нормативной численности работников Центра фирменного транспортного обслуживания, доработано автоматизированное рабочее место руководителя по показателям нашего департамента, введена в промышленную эксплуатацию функциональность сервиса «ГИП Зарплата» в части анализа позиции ОАО «РЖД» на региональных рынках труда.

Запланированы работы по реализации проектов департамента, вошедших в актуализированную Стратегию цифровой трансформации ОАО «РЖД» по следующим направлениям: автоматизация процессов текущего и дополнительного премирования; техническое нормирование работников рабочих специальностей; внедрение технологии машинного зрения при проведении фотографий рабочего дня и хронометражей в путевом комплексе; цифровая организация труда (напомню, этот пилотный проект реализуется на Дальневосточной железной дороге).

ПУЛЬТ

Беседовал  
Владимир Константинов





НАТАЛИЯ БУРОВА,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
РОСПРОФЖЕЛА



## Социальная ответственность

Как ОАО «РЖД» поддерживает железнодорожников

**Н**а встрече генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД» Олега Белозёрова с председателем Роспрофжеда Сергеем Черногаевым, состоявшейся 1 марта, глава холдинга сказал: «Российские железные дороги» всегда были сильны своим единством и никогда, ни при каких условиях не оставят в трудной жизненной ситуации своих работников». О социальной политике компании в условиях санкционного вызова «Пульт управления» побеседовал

с заместителем председателя Роспрофжеда Наталией Буровой.

– **Наталья Владимировна, сохранится ли в полном объёме пакет социальных гарантий, предусмотренных для работников компании Коллективным договором ОАО «РЖД»?**

– В настоящее время речи об уменьшении пакета социальных гарантий не идёт. Об этом сказал и генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров на встрече с председателем Роспрофжеда Сергеем Черногаевым 1 марта.

– **Предоставление путёвок на санаторно-курортное лечение будет проходить в том же объёме?**

– Право работника на отдых, санаторно-курортное и реабилитационное лечение закреплено Коллективным договором. Все понимают, что санаторно-курортное лечение занимает важное место в общей системе мер по сохранению и укреплению здоровья железнодорожников. Отдых в санатории и прохождение оздоровительных процедур являются профилактикой болезней и помогают реально снизить заболеваемость работников отрасли.

В настоящее время можно с уверенностью сказать, что средства на приобретение путёвок включены в бюджеты организаций и, несомненно, будут использованы именно на эти цели.

– **Как будет организована детская оздоровительная кампания?**

– Подготовка к детской оздоровительной кампании проводится по плану, детские здравницы готовятся к приёму детей с соблюдением всех действующих норм и правил. Как всегда, будут

полагать, что заполняемость детских лагерей должна быть стопроцентной.

Как и в прошлом году, оплата родителями стоимости путёвки в загородные детские оздоровительные лагеря компании составит от 10 до 15% и 20% – в южные здравницы Северо-Кавказской железной дороги, 25% от стоимости путёвки – в сторонние южные здравницы.

– **Будут ли изменены условия корпоративной поддержки при покупке жилья? Возможно ли появление новых программ?**

– ОАО «РЖД», как социально ориентированная компания, реализуя концепцию жилищной политики, позволила многим семьям улучшить свои жилищные условия. С ростом ключевой ставки в банках компания совместно с профсоюзом прорабатывает возможность сохранения ранее действующей системы льготного кредитования под 4,5% годовых для сотрудников, а для молодых специалистов – под 2% без первоначального взноса.

Что касается новых программ, уверена, что они обязательно будут. Концепция жилищной

*В настоящее время можно с уверенностью сказать, что средства на приобретение путёвок включены в бюджеты организаций и, несомненно, будут использованы именно на эти цели*

реализованы корпоративные социальные и спортивные проекты для детей. Мы, со своей стороны, обратились к руководителю Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по железнодорожному транспорту, главному государственному санитарному врачу по железнодорожному транспорту Юрию Каськову о целесообразности отмены ограничений по 75-процентной заполняемости детских загородных лагерей летом 2022 года, так как сегодня в большинстве регионов сняты все ограничения, связанные с пандемией коронавируса. Поэтому предварительно мы пред-

политики ОАО «РЖД» – это документ, который постоянно меняется в сторону улучшения для работников.

– **Будут ли реализованы запланированные социальные проекты?**

– Все запланированные социальные корпоративные проекты будут обязательно реализованы. Уже сейчас работники участвуют в проектах «Аксиома ответственности», «Как быть успешной и счастливой», подростки – в проекте «Наша СМЕНА: Стремление. Мастерство. Единство. Наследие. Актив!». [11/07/2024](#)

Беседовала Виктория Гаджиева





## Зона турбулентности

Бизнес меняет подходы к управлению кадрами



**Т**ри последних года HR-специалистам приходится работать в условиях так называемой турбулентности – когда за короткое время нужно кардинально перестраивать работу, приспосабливаясь к текущей ситуации. В феврале-марте глобальный стресс-тест, обусловленный пандемией коронавирусной инфекции, сменился новой реальностью, вызванной санкционным давлением на Россию. Это потребовало от специалистов по управлению персоналом принятия новых нестандартных решений.

В 2020 и 2021 годах колоссальное влияние на работу бизнеса по всему миру оказывал COVID-19. Компаниям нужно было оперативно принимать меры по защите персонала от вируса, выполнять все требования санитарных врачей. Главным же трендом стал переход на дистанционный режим работы большого числа сотрудников (например, в ОАО «РЖД» в первую волну за короткое время на удаленку было переведено свыше 120 тыс. железнодорожников).

Вызов этого года – санкционное давление на финансовую систему РФ. Это оказывает прямое влияние на рынок труда и занятость.

«В условиях нарастающего санкционного давления ряд предприятий столкнулся с необходимостью пересмотра своих производственных и логистических цепочек. Наша задача – помочь предприятиям сохранить трудовые коллективы, а значит, доходы и занятость граждан», – сказала вице-премьер Татьяна Голикова, обращаясь к участникам VI Санкт-Петербургского международного форума труда, который проходил с 14 по 18 марта.

По её словам, кабмином одобрен ряд первоочередных мер по поддержке занятости.

«На этом этапе основная поддержка оказывается предприятиям, которые сейчас





перенастраивают свою работу. В некоторых случаях для перестройки производственных цепочек, отладки новых каналов поставки производство уходит на паузу. Государство поддержит такие организации оплатой временных работ для сотрудников», – уточнила Татьяна Голикова.

Однако протянуть руку помощи своим сотрудникам должны и сами работодатели.

## В активном поиске

В ближайшее время на рынок труда будет оказывать влияние сокращение числа рабочих мест, рост дефицита квалифицированных кадров и снижение мобильности трудовых ресурсов, считает уполномо-

ченный при президенте РФ по защите прав предпринимателей Борис Титов.

«События последних недель – уход из России ряда зарубежных компаний, рост миграции – ещё более усилили эти тенденции», – подчеркнул он.

Генеральный директор Фонда ВЦИОМ Константин Абрамов подчёркивает, что режим санкций, введённых против российской экономики, по своим последствиям для большей части работающего населения несёт большие риски с точки зрения сохранения дохода и потери работы.

«Рынок труда на наших глазах претерпевает серьёзные изменения. Показательно, что в основной своей массе негативно и консервативно реагируют на эти

вызовы представители старших групп, в основном предпенсионной. Постпандемическая адаптация, удалёнка и цифровая трансформация пока оставляют молодёжь в оптимистичном настроении по сравнению с другими группами по поводу возможности найти другую работу», – говорит он.

Уже сейчас на платформах по поиску работы появляется всё больше новых резюме, при этом число вакансий снизилось с начала марта более чем на 10%. Эти изменения в первую очередь видны в городах-миллионниках.

«Сейчас сложно строить предположения о причинах роста количества резюме. Это могут быть первые сокращения либо предчувствие или просто страх нестабильности, которые толкают соискателей на поиск нового места. Ещё одна причина выхода людей

логическое оснащение, стратегии и тактические планы, говорит директор Департамента HRM-технологий и аналитик «Ростелекома» Никита Черкасенко.

ОАО «РЖД», как самый крупный работодатель страны, оперативно отреагировало на новые вызовы.

Как рассказал во время Международного форума труда в Санкт-Петербурге начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» Сергей Саратов, на первый план вышла работа по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

«У железнодорожников, как и у других жителей страны, возникает много вопросов в связи с сегодняшней ситуацией, поэтому HR-блок работает практически с каждым сотрудником, задействуя разные режимы обратной связи для того, чтобы своевременно дать все

## Для оперативной обратной связи организуются встречи трудовых коллективов ОАО «РЖД», работает горячая линия, онлайн-приёмная руководителя и новый сервис «Задать вопрос» на Сервисном портале

на рынок – обыкновенный мониторинг в поисках вакансий в наиболее стабильных компаниях или отраслях», – говорит генеральный директор HeadHunter Михаил Жуков.

Активизировавшиеся соискатели повлекли за собой и рост уровня конкуренции. «Наблюдаем рост конкуренции за рабочие места в сфере юриспруденции, страхования, образования, финансов, закупок. Более высокие риски по занятости у «белых воротничков» и начинающих специалистов. Наиболее уверенно себя чувствуют IT-специалисты», – добавляет Михаил Жуков.

## Только спокойствие

Последняя неделя февраля 2022 года стала первой в новой действительности, в которой пришлось срочно пересматривать стратегии, цепочки поставок, техно-

необходимые ответы в индивидуальном порядке», – подчеркнул Сергей Саратов.

Для оперативной обратной связи организуются встречи трудовых коллективов, круглосуточно работает горячая линия, работает онлайн-приёмная руководителя, также запущен новый сервис «Задать вопрос», который даёт возможность работникам максимально быстро и удобно получить необходимую информацию напрямую из центрального аппарата, используя Сервисный портал.

Директор по персоналу блока технической инфраструктуры и сегмента В2С «Ростелекома» Артём Попов согласен с тем, что трек психологической, консультативной помощи, которую надо оказывать 24 часа семь дней в неделю, выходит на первый план.

«Во время первых волн коронавирусной инфекции паника населения была очень сильна, и уже тогда ра-

**Ещё одна причина выхода людей на рынок труда – обыкновенный мониторинг рынка в поисках вакансий в наиболее стабильных компаниях или отраслях**





123RF/LEGION-MEDIA

ботодатель начал предпринимать дополнительные действия по поддержанию эмоционального равновесия сотрудников. Это мог быть как обычный разговор или корпоративные мероприятия, так и предоставленные возможности сотрудникам воспользоваться услугами коучей и психологов», – добавила руководитель Navixu Ирина Нежданова.

### Ставка на эффективность

В условиях кризиса и нестабильной экономической ситуации повышение производительности труда позволяет компании минимизировать потери, подчёркивают эксперты.

«Подходы к вопросам производительности труда предстоит пересмотреть и сделать их приоритетны-

ми, – говорит директор HeadHunter по Северо-Западу Юлия Сахарова. – Речь идёт об оптимизации бизнес-процессов, модернизации оборудования, преодолении «карманов неэффективности».

Внедрение принципов бережливого производства в офисе позволит избежать работы, не приносящей пользы, и сконцентрироваться на стратегических задачах, например перестройке процессов с учётом новых реалий.

Например, во время пандемии COVID-19 целому ряду российских предприятий удалось в 3–4 раза увеличить объёмы производства без дополнительных капиталовложений. «Этот опыт может быть использован в современных условиях, когда стоят практически такие же задачи: быстрый рост производства для замещения зарубежных поставок», – считает директор Департамента производительности труда, за-

дать это нужно максимально гибко, изучая приоритеты сотрудников», – говорит директор по персоналу компании «Газпромбанк Автолизинг» Евгений Мартинов.

Отметим, что в ОАО «РЖД» принято решение о сохранении всех льгот и гарантий, которые предусмотрены Коллективным договором компании.

По словам Михаила Жукова, пока сроки реакции рынка труда на глобальные изменения, произошедшие в экономике, достаточно размыты.

«В целом в апреле ожидается чёткий сигнал того, что будет дальше происходить на рынке труда: выход первых сокращаемых работников, которые, вероятно, почти мгновенно «растворятся» в работодателем спросе. Но может начаться секторальный рост числа резюме и секторальное снижение количества вакансий. С начала лета начнётся подстройка рынка

## В условиях кризиса и нестабильной экономической ситуации повышение производительности труда позволяет компании минимизировать потери

щиты и поощрения капиталовложений Минэкономразвития РФ Александр Молодцов.

### Главное – человек

Одна из ключевых задач для бизнеса сейчас – сохранить работников. «В пандемию, когда были объективные трудности, многие бизнесы легко расставались со своими ключевыми сотрудниками. А после стабилизации ситуации не могли найти им достойную замену. Надеюсь, на эти грабли в этот раз никто не наступит», – отмечает Юлия Сахарова.

Из-за экономических трудностей многие компании будут вынуждены пересмотреть действующие системы материальной и нематериальной мотивации.

«Любые действия должны быть прозрачны и максимально обоснованы. Если программа поддержки сотрудников была достаточно расширенной, можно её скорректировать, оптимизировав затраты. Но де-

труда под новые реалии, и сюда можно отнести популяризацию неполной занятости, рост занятых в «теневой» и «гаражной» экономиках», – подчёркивает эксперт.

Директор направления исследований цифровой экономики Аналитического центра НАФИ Лейсан Баймуратова убеждена, что критерий стабильности компании при выборе работодателя будет играть ключевую роль.

«Люди боятся рисковать, потерять работу и стали осторожнее при выборе работодателя в кризисное время. Именно поэтому работодателям важно заниматься в том числе развитием HR-бренда своей компании, позиционируя себя как стабильную компанию, предоставляющую сотрудникам возможность развиваться, гарантированно получать достойную зарплату и социальный пакет», – подчеркнул эксперт. **ПУЛЬТ**

Виталий Маслюк

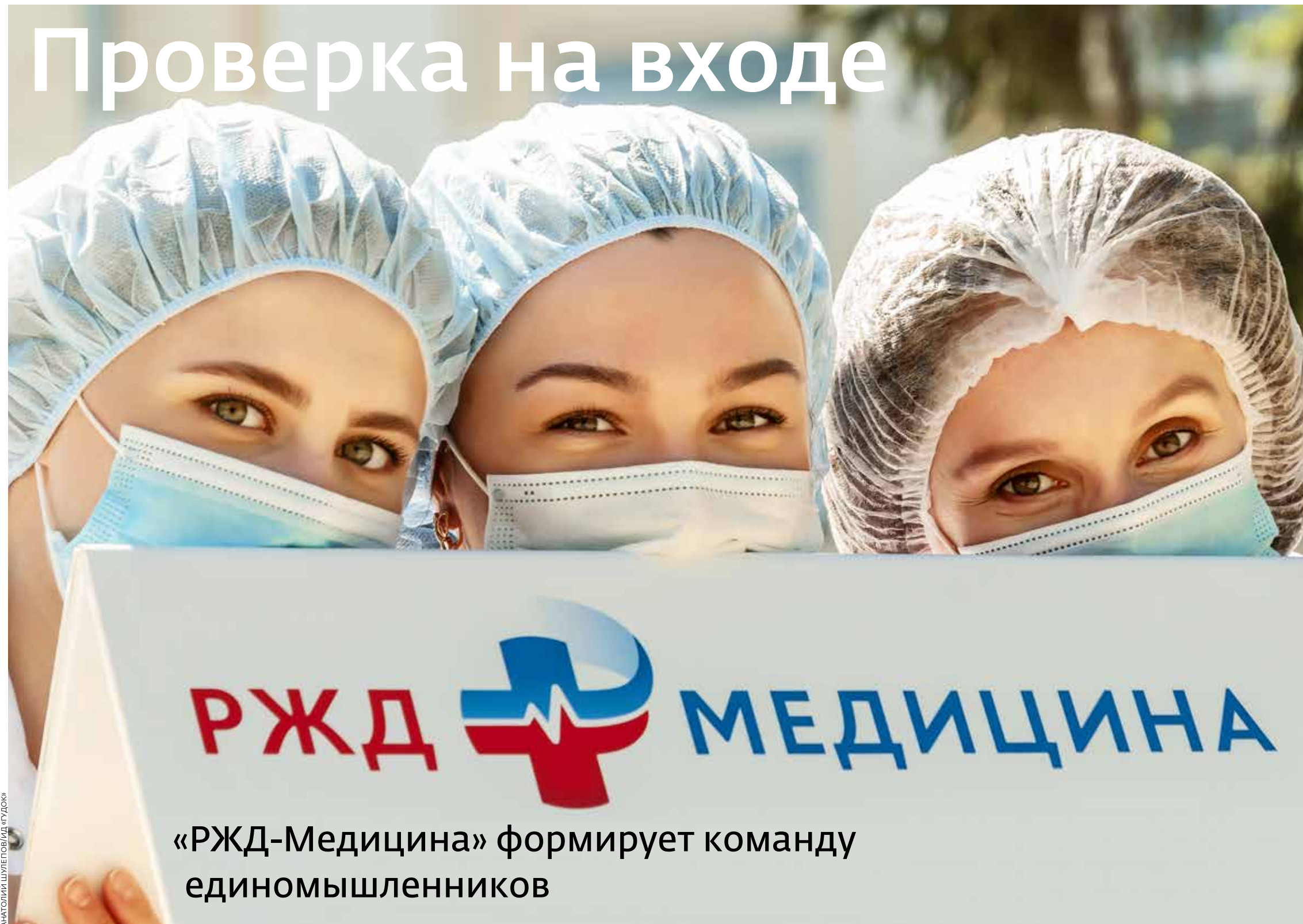


ИРИНА ШЕСТАКОВА,  
НАЧАЛЬНИК СЕКТОРА  
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ  
ЧУЗ «КЛИНИЧЕСКАЯ  
ПОЛИКЛИНИКА  
«РЖД-МЕДИЦИНА»  
ГОРОДА АРХАНГЕЛЬСК»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

## Проверка на входе



«РЖД-Медицина» формирует команду  
единомышленников

**Ц**ентральная дирекция здравоохранения ОАО «РЖД» ежегодно проводит общесетевой конкурс «Секрет успеха «РЖД-Медицина». Основная его цель – выявление и последующее тиражирование лучших практик в области управления персоналом, командообразования и наставничества. По итогам конкурса 2021 года, результаты которого были объявлены в конце февраля, в номинации «Лучший проект HR-команды «РЖД-Медицина» первое место жюри присудило ЧУЗ «Клиническая поликлиника «РЖД-Медицина» города Архангельск». Начальник сектора по управлению персоналом поликлиники Ирина Шестакова рассказала «Пульту управления», как учреждение привлекает и мотивирует персонал.

На сегодняшний день в нашем лечебном учреждении трудятся 202 сотрудника. Как и в других клиниках сети «РЖД-Медицина», у нас выстроена целостная система привлечения персонала. Она состоит из восьми основных блоков: от поиска кандидатов до внедрения инструментов как материальной, так и нематериальной мотивации. Для поиска нужных кандидатов используется широкая линейка инструментов. Мы не только публикуем вакансии на популярных платформах, но и привлекаем кандидатов через действующих сотрудников. Как показывает практика, большой процент необходимых специалистов из числа

врачебного и среднего медицинского персонала комплектуется именно за счёт рекомендаций коллег.

Мы постоянно анализируем ситуацию на рынке труда в городе, у наших прямых конкурентов. Это позволяет на основании полученной информации вовремя вносить необходимые коррективы в свою работу и быть на шаг впереди конкурентов.

Отдельное направление – взаимодействие со студентами профильных высших учебных заведений. В нашем случае – Северного государственного медицинского университета. С 2013 года наше лечебное учреждение предоставляет помещения для обучения специалистов кафедры поликлинической терапии. Будущие врачи знакомятся с поликлиникой уже на этапе получения образования, поэтому многие из них по окончании вуза самостоятельно обращаются в сектор по управлению персоналом по вопросам трудоустройства.

### Никого лишнего

После того как мы нашли кандидата, подходящего под условия в правовом и профессиональном аспектах, мы фильтруем соискателей, выявляя тех, кто наиболее подойдёт для работы в нашей команде и будет максимально эффективен. Методики для отсеивания лишних кандидатов состоят из интервьюирования и письменного тестирования кандидата. Последнее включает разные тесты. Один из них – восьмицветовой тест Люшера. Он позволяет измерить психофизиологическое состояние че-





ПАВЕЛ ВОРОНИН

ловека, его стрессоустойчивость, активность и коммуникативные способности.

По результатам многоступенчатого отбора принимается решение о приёме на работу.

С действующими сотрудниками специалисты по управлению персоналом также поддерживают обратную связь. Анкетирование персонала в процессе работы – не-

отъемлемая часть нашей деятельности. Именно оно по окончании испытательного срока позволяет сделать выводы, насколько тяжело или легко протекал у сотрудника испытательный срок и, соответственно, процесс адаптации. Задавая вопросы, можно понять, какие планы у работника на будущее и чего он ждёт от работы в «РЖД-Медицина».

Мы проводим так называемый полугодовой скрининг. Он позволяет увидеть проблемы на ранней стадии, не давая им превратиться в катастрофы. Эти опросы мы проводим анонимно, требуя проставить галочку лишь в категории персонала – врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал или анкетлируемый со-

**Полугодовой скрининг позволяет увидеть проблемы на ранней стадии, не давая им превратиться в катастрофы. Такие опросы мы проводим анонимно, требуя проставить галочку лишь в категории персонала**

**Сотрудники, которые знают свой участок работы и видят изнутри возможности для улучшения процессов, имеют шансы поделиться своими идеями с руководством и коллегами. Для этого был организован конкурс «Копилка идей»**

трудник из числа прочего персонала.

Отдельную анкету мы просим заполнить сотрудников, которые приняли решение покинуть нашу организацию.

Ещё один блок в системе управления персоналом – организация его непрерывного обучения. Непрерывность достигается за счёт обучения внутри сети, в том числе в рамках управленческого кадрового резерва сети «РЖД-Медицина», в ведущих вузах страны. Наши руководители подразделений отслеживают все новшества в сфере медицины и ищут возможности для внедрения их в рамках поликлиники.

При необходимости мы проводим тренинги с персоналом.

#### Общие решения

Отдельно хочу остановиться на внедрённой в нашей клинике системе непрерывного совершенствования процессов управления персоналом «Кайдзен». В учреждении действуют рабочие группы по совершенствованию стандартных операционных процедур, используемых персоналом поликлиники. Также ведётся постоянная работа над всесторонним и непре-

рывным сокращением потерь за счёт внедрения инструментов бережливого производства и кайдзен-деятельности.

Сотрудники, которые знают свой участок работы и видят изнутри возможности для улучшения процессов, имеют шансы поделиться своими идеями с руководством и коллегами. Для этого в учреждении был организован конкурс среди всего персонала поликлиники – «Копилка идей».

Для участия специалисту необходимо было подготовить презентацию о планах дальнейшего развития своей работы. В прошлом году было представлено порядка семи проектов. Например, сотрудники бухгалтерии для оптимизации рабочего времени подготовили проект «Умный архив».

В клинической поликлинике «РЖД-Медицина» города Архангельск разработана система мотивации персонала, состоящая из принципов материального и нематериального стимулирования работников. Хочу подробнее остановиться именно на нематериальной мотивации. Она, к примеру, включает создание безопасных и комфортных условий работы посредством модернизации рабочих

мест. Для этого ведётся закупка современного оборудования, выполняются требования эргономики на рабочих местах. Также мы предлагаем каждому сотруднику полис ДМС. Важный момент: возможность личного роста сотрудника – это не только продвижение по карьерной лестнице, но и возможность внедрять новые технологии, воплощать в реальность новаторские идеи.

Однако успех нашего учреждения предопределяется не только тем, насколько профессиональны сотрудники. Важно, вовлечены ли они в бизнес-процессы. Если специалисты относятся к служебным обязанностям формально и отстранённо, как к работе, которую выполнили и забыли, выдающихся результатов не будет.

Такая системная работа даёт результат. За последние годы отмечено снижение уровня текучести персонала до 7% (аналогичный показатель прошлого года – 9%), а укомплектованность достигла 91%. Кроме этого, мы отмечаем повышение компетентности персонала, его вовлечённости и в целом улучшение психологического климата в коллективе. **ПУЛЬТ**





## Точки роста

Внутрироссийские перевозки по сети ОАО «РЖД» стали приоритетом

**З**аметный рост грузовых перевозок во внутреннем сообщении по сети ОАО «РЖД» начался в ноябре-декабре 2021 года, а в текущем году внутрироссийские отправки стали основным драйвером погрузки. Такая тенденция сформировалась на фоне введения экспортных квот на ряд товаров (например, удобрения и необработанная древесина) и сложностей с выгрузкой грузов в портах в зимнее время, она укрепилась сейчас в связи с текущей геополитической ситуацией и санкционным давлением на РФ.

«Вместе с клиентами переключаем грузы на направления с подтверждённой возможностью вывоза, в том числе на внутренний рынок», – отметил на встрече с грузоотправителями в марте генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Как показывают данные холдинга, в первой половине марта во внутреннем сообщении погрузили почти 30 млн тонн, это на 5,4% больше, чем год назад. При этом на внутренний рынок переориентируются основные номенклатуры – уголь, чёрные металлы, железная руда, удобрения, зерно, продукты питания.

Особенно заметна переориентация грузового потока в сегменте минеральных и химических удобрений. Традиционно существенный их объём приходился на экспорт, где ключевыми потребителями российской продукции выступали Индия, Бразилия и США, а если брать азотные удобрения, то также и страны Евросоюза. В конце прошлого года в России ввели экспортные квоты на удобрения, ограничив их вывоз, а в настоящее время из-за нарушений мировых логистических цепочек Минпромторг рекомендовал приостановить поставки за границу. Соответственно, эти объёмы производители перенаправляют на внутренний рынок. Только за 13 дней марта, по данным ОАО «РЖД», отправки этой продукции в адрес российских потребителей выросли на 34,4% к уровню 2021 года.

«Железная дорога – традиционно главная логистическая артерия между производителями





ИВАН ШАПОВАЛОВ/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

минеральных удобрений и АПК, соответственно, растут и объёмы перевозок продукции. С учётом тенденции к увеличению применения минеральных удобрений в России и прогноза по увеличению потребления с 4,7 млн тонн в 2021 году до 8 млн тонн в 2025 году, объёмы будут расти ежегодно», – отмечал ранее исполнительный директор Российской ассоциации производителей удобрений Максим Кузнецов.

Российские аграрии заявляют о готовности освоить дополнительные объёмы удобрений, кото-

рые попадут на внутренний рынок. По оценке экспертов, спрос на эту продукцию в России растёт ежегодно на 15–20%, что связано с развитием агросектора. В «Русагротрансе» полагают, что в 2022 году при отсутствии форс-мажоров произойдёт существенный прирост урожая в Приволжском и Центральном федеральных округах, а на Юге объёмы урожая сохранятся на рекордном уровне текущего сельскохозяйственного года (он заканчивается 30 июня 2022 года). Для зерновых культур, как и для удобрений, же-

**Железная дорога – традиционно главная логистическая артерия между производителями минеральных удобрений и АПК, соответственно растут и объёмы перевозок продукции**

## В Институте проблем естественных монополий подсчитали, что внутренний спрос на чёрные металлы в январе – феврале 2022 года вырос на 16,9%

лезнодорожный транспорт является практически безальтернативным способом доставки, поэтому здесь будут концентрироваться основные объёмы.

«Мы перевозим сейчас урожай 2021 года, и это действительно большие объёмы. По итогам текущего зернового года, который заканчивается 30 июня, ожидаем рекорда железнодорожных перевозок внутри страны. Но не факт, что урожай 2022 года повторит этот успех», – считает координатор региональных отделений «Опоры России» в СФО Сергей Соколов.

Разрушение мировых логистических цепочек под воздействием санкций привело к росту внутрироссийских перевозок сырьевых грузов, включая уголь, на который приходится самая большая доля в общем объёме погрузки.

Как отметили в ОАО «РЖД», за две недели марта отправки каменного угля во внутреннем сообщении увеличились на 8,1% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года.

«Экспорт сырья и угля пока будет снижаться, что связано с опасениями зарубежных контрагентов попасть под многочисленные санкции. Это касается не только европейских, но и азиатских грузополучателей. Если в феврале в восточном направлении было экспортировано 6,16 млн тонн угля (как металлургического, так и энергетического), то в первые две недели марта – лишь 1,84 млн тонн, – рассказал генеральный директор ABC-Rail Артур Нурмухамедов. – При этом российские угледобывающие компании не рассматривают варианты сокращения производства или пока не сообщают о них. Можно предположить, что значительная часть угля до стабилизации ситуации во внешней торговле будет сохранять в местах добычи, а часть пойдёт на формирование запасов внутренних потреби-

телей – энергетиков и металлургов. Последнее станет возможно в том числе благодаря правительственным мерам по поддержке экономики».

Смене направления перевозок угля и сырья с внешнего на внутренний рынок, как полагает эксперт, будет способствовать приостановка действия правил недискриминационного доступа к инфраструктуре железных дорог (ПНД). Напомним, что по решению правительства ПНД не будут действовать до 1 июля. Определять приоритетность отправок в этот период будет порядок, разработанный ОАО «РЖД». На лимитирующих направлениях приоритет будет отдаваться перевозкам для внутренних нужд страны, особенно социально значимым товарам и грузам для обеспечения непрерывных производств, сообщалось в телеграм-канале холдинга.

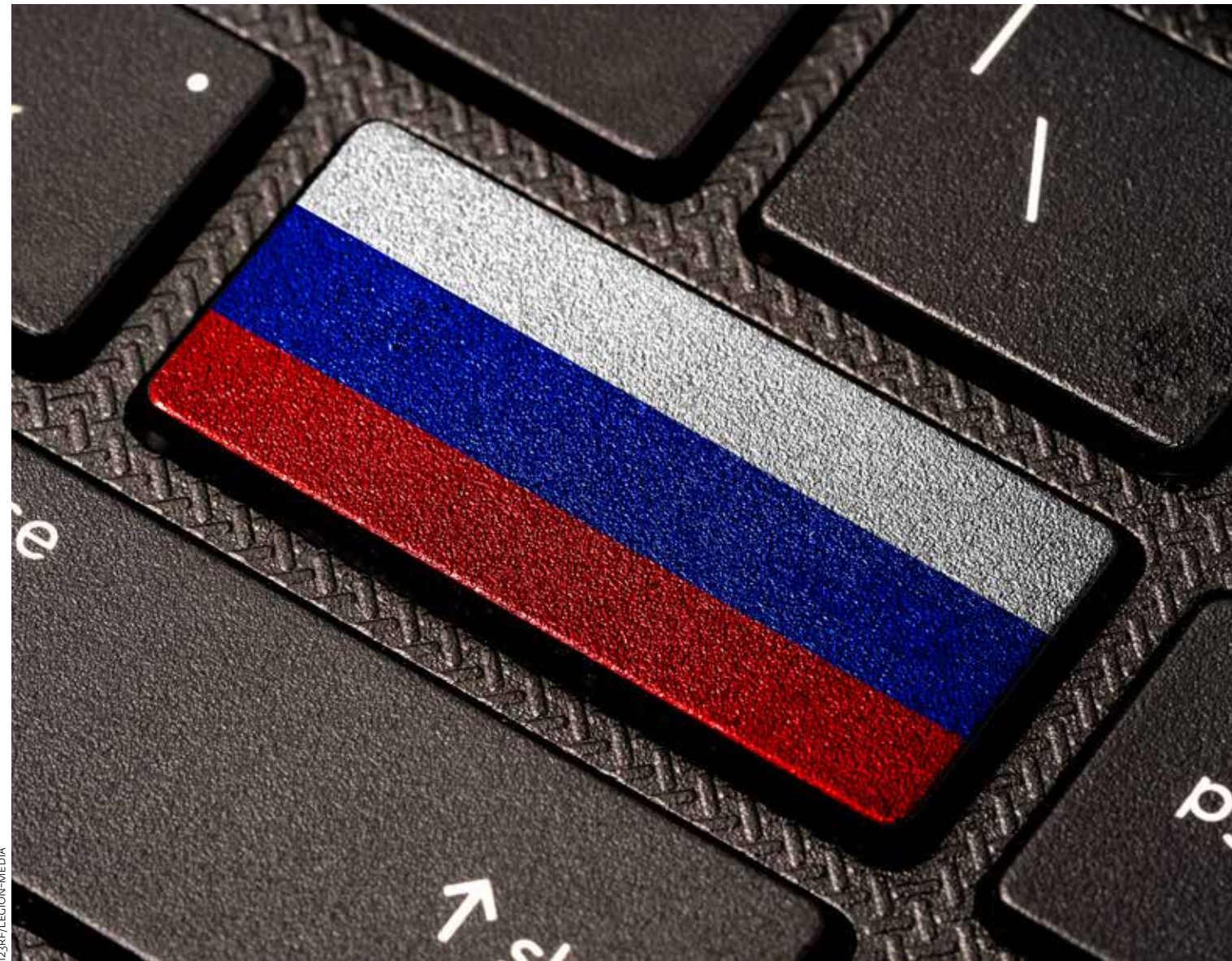
Рост спроса со стороны российских потребителей и оживление промышленности также оказывают влияние на грузовые потоки. В Институте проблем естественных монополий подсчитали, что внутренний спрос на чёрные металлы в январе – феврале 2022 года вырос на 16,9%. Вслед за повышением спроса увеличились поставки груза на рынок: за две недели марта отправки чёрных металлов во внутреннем сообщении подросли сразу на 23,2% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года.

Схожая картина наблюдается со строительными материалами, в частности цементом. Рост в начале года перевозок этого вида груза связан с реализацией национальных проектов по жилищному строительству. По оценке экспертов, спрос на услуги железнодорожного транспорта во внутрироссийских перевозках будет расти и впредь.

ИТАР-ТАСС

Мария Абдримова





123RF/LEON-MEDIA

## Сделано в России

Импортозамещение  
в условиях санкций  
является  
задачей № 1

**С**анкции, введённые против России странами Запада после начала специальной военной операции на Украине, повысили актуальность программ импортозамещения в железнодорожной отрасли. О работе в этой области «Пульту управления» рассказали руководители научно-технических подразделений холдинга.



**МАРК ЧЕРНИН,** руководитель Центра научно-технологических экспертиз АО «НИИАС»: – Импортозамещение является важнейшей задачей, поставленной руководителями ОАО «РЖД» перед АО «НИИАС». В рамках Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД» вопросам импортозамещения уделяется особое внимание. Особенно это актуально в настоящее время в связи с введёнными санкциями в отношении Российской Федерации. Институт успешно реализует стратегию по переходу на отечественное программное обеспечение, а также внедрению российской микроэлектронной продукции, телекоммуникационного и серверного оборудования. Один из главных приоритетов АО «НИИАС» – защита от угроз в области кибербезопасности. Специалисты института уделяют большое внимание разработке и внедрению

соответствующих технологий и сервисов. В этих целях реализуются программные продукты и создаётся оборудование для защиты конфиденциальных данных для противодействия угрозам безопасности информации и атакам на IT-железнодорожную инфраструктуру, а также для невозможности вмешательства в её работу извне. Управление масштабной информационной инфраструктурой на железной дороге учитывает различные риски. Поэтому АО «НИИАС» привлекает лучшие отечественные решения для совершенствования систем контроля и реагирования на возможные угрозы. Также важно отметить, что при разработке микропроцессорных систем управления (МПСУ) реализуется комплекс мер организационного, технологического и технического характера, направленный на обеспечение киберзащищённости систем МПСУ на всех стадиях жизненного цикла объектов. В институте действует Центр кибербезопасности, который разрабатывает и реализует методики по оценке кибербезопасности различных микропроцессорных систем управления ОАО «РЖД». На данный

момент практически все IT-решения, которые применяются в разработках АО «НИИАС», полностью российские и выполнялись на импортонезависимом ПО.



**АЛЕКСЕЙ УРУСОВ,** директор Проектно-конструкторского технологического бюро по системам информатизации – Центра цифровых технологий (ПКТБ-ЦЦТ): – В 2019 году в ПКТБ-ЦЦТ создано специальное подразделение – Служба разработки программного обеспечения с применением гибких методологий. Все её проекты реализуются на импортонезависимом стеке. Это позволило существенно расширить спектр функциональных заказчиков и проектов, сделать разработку IT-продуктов более эффективной. Одними из ключевых направлений работы службы являются проекты для кадрового блока ОАО «РЖД»: Карьерный портал холдинга

«РЖД» для соискателей, студентов и школьников, Система дистанционного обучения и её мобильные приложения для Android и iOS, Digital assessment center – сервис для проведения дистанционной процедуры оценки компетенций сотрудников ОАО «РЖД» и соискателей, а также «Личный кабинет клиента ОАО «РЖД» в сфере грузовых перевозок». В прошлом году была также введена в строй автоматизированная система «Зарубежные проекты». Сейчас реализуется Цифровой портал экспортного портфеля холдинга «РЖД» – информационная онлайн-площадка, нацеленная на продвижение продуктов и услуг холдинга на зарубежные рынки. Реализация проектов на импортонезависимом программном обеспечении и включение их в реестр позволило увеличить долю закупок отечественного программного обеспечения в ОАО «РЖД» в 2021 году до 33%. При этом с учётом программного обеспечения, исключительные права на которое принадлежат ОАО «РЖД», в 2021 году доля закупок отечественного программного обеспечения составила 84%.

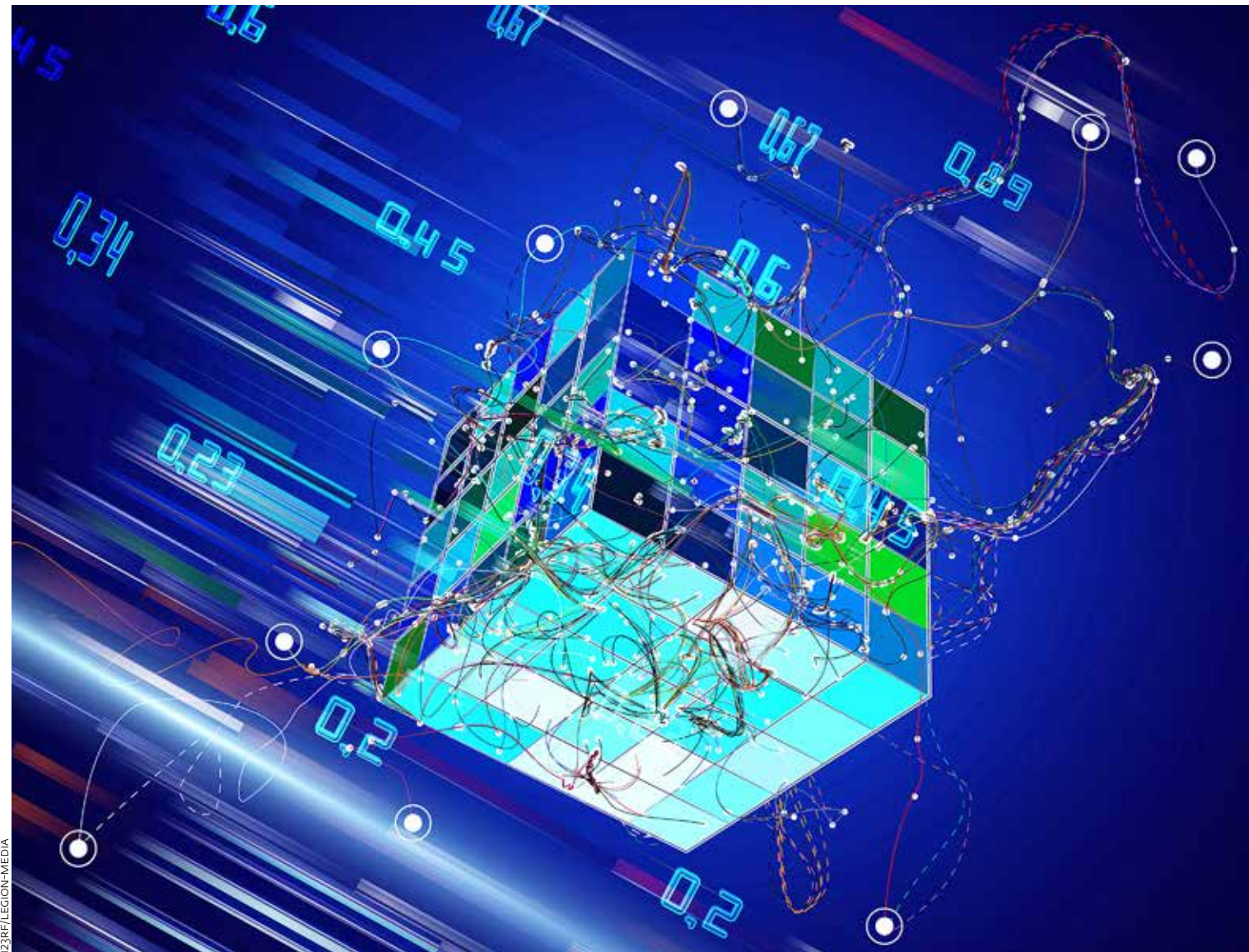
**БЕСЕДОВАЛ МАРК ЛЬВОВ**



# Цифровизация»



АЛЕКСАНДР МИСКАРЯН,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ООО «РЖД-ТЕХНОЛОГИИ»



## Немонетарные драйверы

В ОАО «РЖД» определены приоритеты цифровой трансформации на 2022 год

**О**дним из разработчиков стратегии цифровой трансформации компании стал субхолдинг ОАО «РЖД» – ООО «РЖД-Технологии», – который объединяет семь компаний. Их специализация – разработка современного программного обеспечения, поддержка пользователей ОАО «РЖД», развитие платформ по продажам услуг для грузовладельцев и пассажирских билетов. Генеральный директор ООО «РЖД-Технологии» Александр Мискарян рассказал о ключевых направлениях цифровой трансформации «Российских железных дорог».

– Александр Андреевич, с 2019 года РЖД активизировали работу по цифровой трансформации компании. Какие из достигнутых результатов вы считаете наиболее значимыми?

– Напомню, первая версия стратегии цифровой трансформации была утверждена в 2019 году, по ней работает компания. Согласно этому документу шла работа по 55 проектам, четыре из которых уже успешно реализованы. По итогам работы в 2021 году до 90% грузоперевозок стало оформляться в электронном виде. Полагаю, цифровизация этого процесса отвечала запросам грузовладельцев. Показательно, что годовая динамика перехода на оформление электронных заявок на грузоперевозки составляла 35%. Также заметных результатов удалось достичь и в развитии пассажирских сервисов. До 68% билетов на поезда дальнего следования

оформляются также в электронном виде, как через сайт, так и через мобильное приложение.

– Как цифровая трансформация отражается на работе сотрудников РЖД?

– В самой компании более 120 тыс. пользователей работают с различными автоматизированными системами управления железнодорожным транспортом.

В прошлом году в компании активно внедрялся электронный документооборот. Достаточно отметить, что свыше 12 млн документов было оцифровано. Пандемия стимулировала трансформацию управленческой культуры. В РЖД сократилось количество офлайн-совещаний, значительная часть рабочих совещаний была переведена в формат видеоконференций.

Ещё одно направление, о котором следует упомянуть, – это цифровизация бизнес-процессов в компании. Сейчас описано порядка полумиллиона бизнес-процессов, оптимизация и изменения которых переводятся в цифровой формат. Также осуществляется переход на использование BIM-моделей, которые активно внедряются при строительстве объектов железнодорожной инфраструктуры. Напомню, эта технология позволяет комплексно и эффективно, в режиме онлайн управлять ресурсами – техническими, трудовыми, финансовыми, оперативно получать необходимую нормативно-справочную информацию, расценки на работы и материалы.

В 2021 году активно развивался Карьерный портал РЖД, на кото-

рый обратились более 126 тыс. человек. Отмечу, порядка 65% студентов, которые приходят на этот портал, получают возможность пройти производственную практику в подразделениях компании или участвуют в других активностях для студентов, предлагаемых ОАО «РЖД» на Карьерном портале.

– Недавно на ежегодной конференции «IT-приоритеты-2022» шла речь о важности развития цифровой культуры работников РЖД. Почему это так важно?

– Мы можем разрабатывать и внедрять самые современные информационные технологии, но без культуры их использования, без понимания того, что цифровые инструменты необходимы, чтобы успешно отвечать на вызовы рынка, наконец, без достаточной квалификации бизнес-заказчиков и пользователей мы не сможем достичь главной цели цифровой трансформации РЖД – повышения эффективности деятельности компании.

В РЖД работают почти 700 тыс. сотрудников, а вместе с дочерними обществами – порядка 1 млн человек. В тесном взаимодействии с коллегами из кадрового блока и блока информационных технологий мы определили несколько групп: высшее руководство, руководство стратегического и тактического уровня, работники холдинга, для которых будут продолжены программы по повышению базового уровня цифровой грамотности, в том числе в области информационной безопасности. И наконец, четвертая группа – это будущие работники компании, школьники и студенты. Для





каждой группы используется свой подход. Так, для высшего руководства особый акцент сделан на цифровом лидерстве и развитии цифрового мышления, для руководителей среднего уровня программы сосредоточены на реализации конкретных платформ и комплексных проектов цифровой трансформации, на современных методологиях проектного управления и командной работы. Среди

них – курсы об особенностях внедрения таких технологий, как искусственный интеллект, сервисы по работе с клиентами, BIM-проектирование.

**– Где и как проходит это обучение?**  
– Совместно с Корпоративным университетом РЖД, Департаментом управления персоналом и Департаментом информатизации составлены обучающие программы по развитию навыков

работы с современными цифровыми технологиями, освоению приёмов управления проектами. Курсы есть как очные, так и дистанционные: в прошлом году в Корпоративном университете прошло 42 очных мероприятия по теме цифровой трансформации с участием более 580 человек. А удалённо цифровые навыки в системе дистанционного обучения «прокачали» более 30 тыс. железнодорожников.

В 2021 году активно проводилась работа по развитию базовой цифровой грамотности сотрудников ОАО «РЖД». Разработана модель базовых цифровых навыков, которая согласована с Консорциумом по развитию цифровой грамотности и компетенций цифровой экономики РФ. В рамках образовательного марафона «Знания.Live» прошёл первый Цифровой диктант, который позволил оценить уровень цифровой грамотности участников. В 2022 году мы планируем тиражировать модель на всю компанию и провести тотальный Цифровой диктант РЖД, по итогам которого дадим рекомендации по развитию.

Отдельно отмечу, что в компании создано сообщество лидеров цифро-

## В середине этого года будет запущен полноценный «туристический конструктор», который позволит вместе с железнодорожным билетом покупать экскурсии и бронировать номера в гостиницах

вой трансформации, основная задача которых – продвижение цифровой культуры в подразделениях компании и подготовка инициатив по внедрению цифровых технологий в производственные процессы РЖД. В это движение вовлечены более 400 железнодорожников. Работу по всем этим направлениям мы продолжим и в 2022 году.

**– По каким направлениям будет идти цифровая трансформация в этом году?**

– На текущий год определено шесть приоритетных направлений цифровой трансформации компании, которые охватывают основные аспекты деятельности РЖД. Первое направление – реализация сквозного процесса управления жизненным циклом инвестиционных проектов. Мы стремимся оцифровать управление проектами на всех стадиях – от подготовки обоснования инвестиций, проектирования, строительства до эксплуатации и утилизации. Речь идёт об автоматизированном учёте данных о ходе выполнения работ на объектах строительства, о цифровизации процессов мониторинга и контроля за ходом строительства, соответствующей аналитике.

Работа по второму направлению позволит нам перейти к продви-

жению комплексному моделированию с оценкой каждого решения с экономической точки зрения. Дело в том, что сегодня волатильность грузовой базы велика, и когда в правительстве рассматривается структура инвестиционной программы компании, от нас требуют представить несколько хорошо проработанных экономических сценариев. Разработки по этому направлению позволят готовить экономические сценарии для инвестпроектов ОАО «РЖД» в интерактивном и наглядном виде.

Третье направление связано с внедрением искусственного интеллекта. Сейчас эти технологии актуальны не в качестве замены человеку, а как помощь железнодорожникам. Например, в Челябинске на сортировочной горке уже внедрена система помощи диспетчеру, который собирает и распускает составы. С помощью этой системы без инвестиций в инфраструктуру удалось повысить эффективность работы сортировочной горки на 15%.

Работа по четвёртому направлению позволит повысить эффективность взаимодействия перевозчика с грузовладельцами из сегмента малого и среднего бизнеса.

Пятое направление – развитие сервисов для пассажиров. Это на-

правление важно, потому что пассажиры для ОАО «РЖД» самый массовый клиент, их количество можно сравнить только с количеством клиентов торговых сетей и фастфуда. Ожидается, что в середине этого года будет запущен полноценный «туристический конструктор», который позволит вместе с железнодорожным билетом покупать экскурсии и бронировать номера в гостиницах.

Наконец, шестой приоритет – импортозамещение и переход на использование отечественного программного обеспечения.

**– Как оценивается эффективность цифровых изменений?**

– Во главу угла поставлена эффективность от внедрения наших проектов. Проекты по цифровизации включаются в программу повышения эффективности производственной деятельности. Отмечу, что все реализуемые проекты работают на снижение операционных расходов либо увеличивают доходы. Причём внедрена понятная система обоснования целесообразности введения предлагаемых цифровых изменений: даже немонетарные драйверы новых проектов приводятся к деньгам.

**ПУЛЬТ**

Беседавал

Владимир Константинов

**Для высшего руководства особый акцент сделан на цифровом лидерстве и развитии цифрового мышления, для руководителей среднего уровня программы сосредоточены на реализации конкретных платформ и комплексных проектов цифровой трансформации**





СЕРГЕЙ АДАДУРОВ,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
АО «ВНИИЖТ»

## Ушли в защиту

Как поддерживается информационная безопасность холдинга



26 февраля Telegram-канал ОАО «РЖД» сообщил, что сайт холдинга подвергся DDoS-атаке. DDoS-атаки на сайты российских компаний начались после того, как президент страны Владимир Путин объявил о начале специальной военной операции на Украине 24 февраля. В ходе таких атак злоумышленники одновременно направляют на сайт большое количество запросов, превышающее пропускную способность сайта, что блокирует его работу и может привести к взлому. О том, что такое информационная безопасность и какие работы в этой области выполняет головной институт ОАО «РЖД» АО «ВНИИЖТ», «Пульту управления» рассказал заместитель генерального директора института Сергей Ададунов.

– Защита от DDoS-атаки – только одна из составляющих информационной безопасности. Что вообще включает в себя это понятие?

– Под информационной безопасностью понимается состояние защищённости информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, которые могут нанести существенный ущерб субъектам информационных отношений.

Считается, что состояние информационной безопасности обеспечивает целостность, доступность и конфиденциальность информации. Следует отметить, что в настоящее время достаточно широко применяется термин «кибербезопасность». Однако в нормативной базе Российской Федерации такой термин не используется в основном потому, что понятие «информационная безопасность» подразумевает весь перечень отношений в области защиты информации, информационной инфраструктуры, соответствующих субъектов и объектов, в том числе цифровых систем обработки и передачи информации, управления, связи, защиты персональных данных и всех категорий конфиденциальной информации. Это важно понимать, потому что исполнители работ по «кибербезопасности» не несут ответственности в случае неправильной работы установленных ими систем.





**Под информационной безопасностью понимается состояние защищённости информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера**

– **Каким опытом работ в области информационной безопасности обладает коллектив АО «ВНИИЖТ»?**

– В коллективе института есть учёные и специалисты по защите информации, стаж работы которых в этой области – с МПС России и ОАО «РЖД» – превышает 20 лет. Они пользуются за-

служенным авторитетом как в России, так и за рубежом.

Наши специалисты внедрили в ОАО «РЖД» около 30 систем информационной безопасности, в том числе АСУ станций и других систем управления перевозочным процессом, АСУ «Экспресс», узлов подключения сети передачи

данных к внешним сетям, средства обнаружения и предупреждения компьютерных атак на сети дорог.

– **Что было сделано в этой области в последнее время?**

– В 2021 году были выполнены мероприятия по информационной защите тринадцати систем критической информационной инфраструктуры (КИИ) ОАО «РЖД» (к ней относятся информационные системы, информационно-телекоммуникационные сети, автоматизированные системы управления, а также сети электросвязи, используемые для организации их взаимодействия. – *Ред.*).

По окончании этих работ, которые будут проводиться в 2022–2023 годах, защита объектов

информатики и автоматизации Российской академии наук и Санкт-Петербургским университетом путей сообщения проводят исследования в области создания интеллектуальной системы управления информационной безопасностью ОАО «РЖД», а также разработки архитектуры интеллектуальной системы обнаружения и предупреждения компьютерных атак.

– **Не могли бы вы рассказать немного подробнее об этих системах?**

– В основу функционирования этих систем положены способы обработки событий и инцидентов информационной безопасности, представляющие комбинацию адаптивных динамических алгоритмов, устойчивых к выбросам процессов статистических алгоритмов обработки, а так-

## **Специалисты АО «ВНИИЖТ» совместно с коллегами проводят исследования в области создания интеллектуальной системы управления информационной безопасностью ОАО «РЖД»**

КИИ будет обеспечена отечественными средствами разграничения доступа, средствами криптозащиты, межсетевыми экранами российской разработки с высочайшим быстродействием, системами обнаружения и предупреждения компьютерных атак. В этом году работа продолжается, будет обеспечена защита ещё пяти систем, относящихся к КИИ.

– **Какие работы в области информационной безопасности железнодорожного транспорта сейчас проводит институт?**

– Сейчас ВНИИЖТ разрабатывает нормативную документацию и внедряет средства обеспечения безопасности информационно-управляющих систем, отнесённых Федеральной службой по техническому и экспертному контролю (ФСТЭК России) к КИИ.

Кроме того, специалисты АО «ВНИИЖТ» совместно с Санкт-Петербургским институтом

же возможности нейронных сетей. Кроме того, в функционал системы входит модуль оценки рисков нарушения информационной безопасности с возможностью построения сценариев устранения этих рисков.

– **Как повлияла на работы в области информационной безопасности текущая ситуация?**

– Реалии настоящего времени потребовали интенсификации деятельности в области защиты информации как ОАО «РЖД», так и дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». В этой связи специалистами АО «ВНИИЖТ» при непосредственном руководстве и участии соответствующих подразделений ОАО «РЖД» подготовлены предложения по повышению уровня информационной безопасности информационной структуры и информационно-управляющих систем с учётом требований по импортозамещению. [ПУБЛИКАЦИЯ](#)

Беседовал **МАРК ЛЬВОВ**



Андрей Ильиных,  
ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТА  
«УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНО-  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ  
КОМПЛЕКСАМИ» СИБИРСКОГО  
ГОСУДАРСТВЕННОГО  
УНИВЕРСИТЕТА ПУТЕЙ  
СООБЩЕНИЯ (СГУПС)



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА АО «РЖД»

## Поезд уровня 2.0

СГУПС совершенствует технологии рельсошлифования

**М**инобрнауки России 25 февраля подвело итоги конкурсного отбора на получение субсидий из федерального бюджета для развития

кооперации российских университетов и организаций реального сектора экономики. Из 104 поданных проектных заявок победили 34, которые представили 32 предприятия совместно с 24 университетами и тремя научными организациями.

В число победителей вошёл проект АО «Калужский завод «Ремпутьмаш» (входит в машиностроительный холдинг «Синара - Транспортные машины»), разработанный при участии Сибирского государственного университета путей сообщения

(СГУПС). Проект направлен на развитие рельсошлифовальной техники.

Ежегодно на железных дорогах России шлифованием обрабатывается около 20 тыс. км рельсов. С учётом общей протяжённости магистралей (85 тыс. км) и в условиях интенсификации работы железнодорожного транспорта значительно усиливается роль рельсошлифования. Существующие объёмы выполнения этих работ не удовлетворяют современным требованиям содержания пути. При этом остро встаёт вопрос увеличения производительности рельсошлифовальных поез-

бот за счёт увеличения производительности шлифования рельсов в 2-2,5 раза и сокращения в 1,5-2 раза времени производства работ в «окно» (времени, в течение которого движение поездов по перегону, отдельным путям или через станцию прекращается для производства ремонтно-строительных или монтажных работ).

Конструкция нового рельсошлифовального поезда предусматривает максимальное использование современных технологических решений, а также применение унифицированных узлов и деталей.

является Сибирский государственный университет путей сообщения.

С начала 2020 года над проектом работают представители научно-исследовательской лаборатории «Технология транспортного машиностроения и ремонт подвижного состава» СГУПС. За этот период удалось провести промышленные испытания технологии скоростного шлифования рельсов, апробировать конструкторские и технологические решения, наметить пути дальнейшей реализации проекта «Рельсошлифование 2.0».

*Проект подразумевает создание нового рельсошлифовального поезда 2.0, превосходящего зарубежные аналоги по техническим характеристикам и имеющего оригинальную схему резания при увеличенной скорости вращения шлифовального круга*

дов. По состоянию на конец 2021 года большинство из них находилось в эксплуатации уже более 20 лет и требовали полной замены на новые.

Наш проект подразумевает создание нового рельсошлифовального поезда 2.0, превосходящего зарубежные аналоги по техническим характеристикам и имеющего оригинальную схему резания при увеличенной скорости вращения шлифовального круга. Это позволит повысить эффективность выполнения ра-

По результатам выполнения работы планируются создание опытного образца, организация его производственных испытаний, проведение финальной стадии научно-исследовательских работ и запуск в серийное производство.

Выпуск конструкторской документации планируется осенью 2022 года, а сборка опытного образца – весной 2023 года.

Главным исполнителем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Взаимовыгодное сотрудничество СГУПС и АО «Калужский завод «Ремпутьмаш» послужит поступательному качественному развитию технологий в области железнодорожного машиностроения в России. С учётом имеющегося в СГУПСе комплекса компетенций в области расчёта и проектирования механических, гидравлических и пневматических приводов машин и механизмов совместная работа продолжится над другими проектами по разработке новых типов путевой техники. **ПУЛЬТ**





## Навыки будущего

Отраслевые компетенции WorldSkills будут развиваться

**Т**ранспортные учебные заведения активно занимаются разработкой и продвижением железнодорожных компетенций WorldSkills. В настоящее время в портфель основных компетенций чемпионатов профессионального мастерства включены две отраслевые компетенции – «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте» и «Управление локомотивом». Работа в этом направлении не останавливается – экспер-

ты Ассоциации колледжей и техникумов транспорта (АСКИТТ) в настоящее время занимаются развитием компетенции «Проводник пассажирского вагона».

АСКИТТ с 2019 года координирует разработку и развитие железнодорожных компетенций. Отраслевые учебные заведения регулярно проводят соревнования профмастерства, демонстрационные экзамены по стандартам WorldSkills, развивают экспертное сообщество. «Университетам важно усиливать блок практических навыков выпускников. Инструменты WorldSkills позволя-

ют быстро и эффективно внедрять необходимые практические элементы в образовательные программы», – подчеркнула первый заместитель директора Московского колледжа транспорта Российского университета транспорта (МИИТ) Тамара Сухарева.

Активное участие отраслевого образовательного сообщества в движении WorldSkills даёт свои плоды. Так, две основные компетенции – «Управление перевозочным процессом на железнодорожном транспорте» и «Управление локомотивом» – включены во многие чемпионатные направления (юниорское, региональное, вузовское, корпоративное, национальное).

Ещё две компетенции – «Обслуживание и ремонт устройств железнодорожной автоматики и телемеханики» и «Контроль состояния железнодорожного пути» – прошли цикл корпоративных

транспорта (филиал Петербургского государственного университета путей сообщения) в ходе VII Открытого регионального чемпионата «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) по ней прошла экспериментальная апробация модулей, касающихся сервисного обслуживания в скоростных и высокоскоростных поездах. Задание, в частности, включало отработку навыков приёма и технической проверки вагона, взаимодействия с пассажирами (в том числе маломобильными), порядка действий в нестандартной ситуации.

### Новые реалии – новые возможности

В связи с последними международными событиями (напомним, руководство WorldSkills International временно отстранило российских конкурсантов от участия во всех межнациональных первенствах) особое внимание уделено по-

*Университетам важно усиливать блок практических навыков выпускников. И инструменты WorldSkills позволяют быстро и эффективно внедрять необходимые практические элементы в образовательные программы*

чемпионатов и получили статус презентационных. Ежегодно их включают не менее чем в пять чемпионатов, а экспертное сообщество состоит не только из региональных, но из сертифицированных экспертов WorldSkills.

Компетенция «Монтаж и обслуживание радиоэлектронного оборудования на железнодорожном транспорте» вошла в список кандидатов в презентационные – по ней организованы первые чемпионаты, для дальнейшего развития она ежегодно будет включена минимум в три первенства.

В этом году развитие получила компетенция «Проводник пассажирского вагона». В Санкт-Петербургском техникуме железнодорожного

явлению в России новых компетенций. Так, в Агентстве развития профессионального мастерства (WorldSkills Russia) подчеркнули, что национальные чемпионаты по-прежнему будут проводиться, в новых реалиях работа по развитию профмастерства россиян «станет ещё более приоритетной». Не исключено, что компетенции, в которых россияне должны были соревноваться за границей, будут включены в отечественные чемпионаты. Это значит, что своё развитие может получить и компетенция «Технология железнодорожного транспорта» (она входит в соревновательную линейку чемпионата мира WorldSkills Shanghai 2022).

Юлия Антич



**БОРИС ЛЁВИН,**  
ПРЕЗИДЕНТ АССОЦИАЦИИ ВУЗОВ  
ТРАНСПОРТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ПО ТЕХНИЧЕСКОЙ  
ПОЛИТИКЕ В ОБЛАСТИ  
ПРОЕКТИРОВАНИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВА  
И ЭКСПЛУАТАЦИИ ВЫСОКОСКОРОСТНЫХ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ МАГИСТРАЛЕЙ В РФ



## Экспертиза скорости

Научная база для ВСМ в России

**С** 2015 года в России действует Экспертный совет по технической политике в области проектирования, строительства и эксплуатации высокоскоростных железнодорожных магистралей. В числе основных задач объединения – научная поддержка развития ВСМ. О том, каких результатов удалось достичь в этой области и каких целей предстоит достигнуть, «Пульту управления» рассказал председатель Экспертного совета ВСМ, президент Ассоциации вузов транспорта Борис Лёвин.

– Борис Алексеевич, чем занимается Экспертный совет по технической политике в области проектирования, строительства и эксплуатации высокоскоростных железнодорожных магистралей и кто в него входит?

– Основная задача Экспертного совета ВСМ – научно-техническая, экспертная и методическая поддержка проектов строительства и эксплуатации инфраструктуры и подвижного состава высокоскоростного железнодорожного транспорта на территории России. Учредителями объединения являются Российская академия транспорта и Ассоциация вузов транспорта.





123RF/LEGION-MEDIA

В составе совета – представители ведущих вузов, научных организаций и проектных институтов страны. Всего работают 284 эксперта, объединённые в 17 рабочих групп. По числу участников лидирует РУТ (МИИТ) – 49 экспертов университета работают в совете. И это закономерно, поскольку вуз является ведущим научно-образовательным центром транспортного развития. Также в совете широко представлены эксперты Петербургского и Самарского государственных университетов путей сообщения, АО «Научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта» (ВНИИЖТ).

В 2015 году была актуализирована и утверждена Программа организации скоростного и высокоскоростного железнодорожного сообщения в Российской Федерации, в основу которой легли Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года, Стратегия развития железнодорожного транспорта на период до 2030 года. В этих документах определены планы и сроки появления в России ВСМ. Миссия научного транспортного сообщества, в том числе Экспертного совета, – оперативно реагировать

**Основная задача Экспертного совета ВСМ – научно-техническая, экспертная и методическая поддержка проектов строительства и эксплуатации инфраструктуры и подвижного состава высокоскоростного железнодорожного транспорта**

## Проведённые научные исследования внесли существенный вклад в формирование базы для развития ВСМ в России, в том числе и для проектирования и строительства высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург

на поставленные задачи с учётом резко обострившихся ныне вызовов времени.

– На недавнем заседании Объединённого учёного совета ОАО «РЖД» был рассмотрен вопрос научно-сопровождения проектирования и строительства высокоскоростной железнодорожной пассажирско-грузовой магистрали. Каких результатов уже удалось достичь в этой области?

– Несколько лет назад, когда остро встал вопрос о необходимости непрерывного экспертного и научного сопровождения высокоскоростной магистрали Москва – Казань, совет стал базовой структурой для достижения этой цели.

Были спроектированы уникальные конструкции верхнего строения пути и искусственные сооружения; разработан специальный подвижной состав; запланировано применение цифровых систем сигнализации и связи; контактная сеть впервые в мире была рассчитана на скорость до 400 км/ч.

Проведённые научные исследования внесли существенный вклад в формирование базы для развития ВСМ в России, в том числе и для проектирования и строительства высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург.

Коротко о достигнутых результатах за время работы совета. В области научного сопровождения по верхнему строению пути и земляному полотну проведена экспертиза проектных решений на участках безбалластного верхнего строения пути (БВСП), с использованием специализированного программного обеспечения рассчитана глубина промерзания земляного полотна с БВСП для максимально холодной зимы.

Для искусственных сооружений разработаны предложения по оптимизации системы «мост – путь – поезд» с применением цифровой модели с заданным

динамическим поведением. В результате оптимизации масса пролётного строения должна сократиться на 15%, а объём железобетона – на 8%. При этом суммарный экономический эффект может составить около 6 млрд руб.

В сфере электроснабжения разработаны рекомендации для стадии подготовки рабочей документации по моделированию напряжения на электрическом подвижном составе в различных режимах его работы, качеству электрической энергии, модели системы внешнего электроснабжения.

Также разработаны новые средства лабораторного тестирования комплексной системы безопасности и других систем для моделирования тестовых процедур.

– **Определены ли перспективные направления деятельности Экспертного совета ВСМ?**

– Безусловно. Важным является кадровый вопрос – необходимо провести экспертизу специальностей в области ВСМ (в частности, определить объёмы и сроки подготовки, региональные потребности в таких специалистах).

Следующий аспект – технический. Следует определить, какой будет ширина колеи для ВСМ – 1520 или 1435 мм. Требуют научной дискуссии вопросы о вариантах строительства магистрали (наземный, эстакадный или комбинированный), о том, каким должен быть путь (рельсовым или на основе магнитной левитации).

Непрерывного экспертного научного сопровождения требуют направления, связанные с организацией дальних пассажирских перевозок; разработкой унифицированного подвижного состава и специализированного грузового подвижного состава; с ускоренной доставкой грузов.





## Транспортные вузы обладают достаточным потенциалом и опытом работы, чтобы удовлетворить потребности отрасли и регионов в специалистах в области проектирования, строительства и эксплуатации высокоскоростных магистралей

Важным аспектом деятельности Экспертного совета ВСМ является международное сотрудничество. Первостепенная задача – объединить страны Европы и Азии в комплексную высокотехнологичную транспортную систему (проект ВСМ «Евразия»).

Представляет несомненный интерес участие в реализации проекта «Метро региона METR» (Middle East, Europe, Turkey, Russia). Главная цель этого

проекта – качественное повышение мобильности между городами Европы, Азии и Ближнего Востока, основанной на использовании высокоскоростного транспорта. Результатом станет максимальное упрощение передвижения пассажиров и грузов. Среди участников проекта – руководители и представители крупнейших транспортных, строительных, промышленных, финансовых и консалтинговых ком-

паний Азии и Европы, а также государственных, негосударственных и межправительственных организаций.

Актуально и участие в реализации проектов Форума городов Нового железнодорожного шёлкового пути, объединяющего более 50 городов. Эти проекты направлены на развитие высокоскоростного железнодорожного пассажирского сообщения на Евразийском континенте и торговли между городами Европы и Азии (развитие интермодальных контейнерных перевозок, включая реализованный проект двоярных контейнерных поездов).

В связи с последними событиями в мире, в том числе санкциями в отношении России, участие в международных проектах и программах может стать проблематичным. Будем надеяться, что временно.

**– Удастся ли отраслевым вузам в полном объёме обеспечить подготовку квалифицированных специалистов для ВСМ?**

– Исторически миссия, или, если хотите, кредо, системы транспортного образования – выполнять государственный заказ на подготовку квалифицированных кадров. Сегодня мы ориентируемся на этот заказ со стороны ОАО «РЖД» и других предприятий.

Транспортные вузы обладают достаточным потенциалом и опытом работы, чтобы удовлетворить потребности отрасли и регионов в специалистах в области проектирования, строительства и эксплуатации высокоскоростных магистралей по всему спектру их деятельности.

В ряде отраслевых университетов уже активно используются различные образовательные подходы – это программы обучения в области ВСМ (основного и дополнительного профессионального образования), авторские классы.

Так, например, в Российской открытой академии транспорта Российского университета транспорта (РОАТ РУТ (МИИТ)) разработана программа профессиональной переподготовки «Высокоскоростной наземный транспорт». Также в РОАТ действует научно-образовательный центр «Цифровые высокоскоростные транспортные системы». Там проводятся фундаментальные и прикладные научные исследования в области цифровых технологий, высокоскоростных транспортных систем и транспортных систем агломераций.

Отдельное направление работы центра – дополнительное профессиональное образование специалистов в области ВСМ (реализация программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки).

В результате конкурсного отбора приказом Минобрнауки от 25 декабря 2020 года Петербургский государственный университет путей сообщения признан Федеральной инновационной площадкой международных образовательных программ опережающей подготовки кадров для высокоскоростных магистралей (ФИП ВСМ). В вузе реализуются программа специалитета «Подвижной состав железных дорог» (специализация «Высокоскоростной наземный транспорт») и магистерские программы «Высокоскоростной наземный транспорт» (направление «электроэнергетика и электротехника»), «Высокоскоростной железнодорожный транспорт. Инфраструктура, экономика, экология», «Экономика транспорта высоких скоростей».

ПУЛЬТ

БЕСЕДОВАЛА ЮЛИЯ АНТИЧ





**Ирина Карапетянц,**  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА  
МЕЖДУНАРОДНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ РОССИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА ТРАНСПОРТА  
(МИИТ), РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА  
«УГЛЕРОДНО-НЕЙТРАЛЬНЫЙ  
ТРАНСПОРТ»



АРХИВ ИД «ГУДОС»

## Нейтральный след

РУТ (МИИТ) решает проблему декарбонизации транспорта



123RF/LEGION-MEDIA

**Р**оссийский университет транспорта (МИИТ) в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» реализует проект «Углеродно-нейтральный транспорт». Он нацелен на поддержку экологических стратегий и инициатив по снижению выбросов CO<sub>2</sub> транспортом. «Пульз управления» побеседовал с руководителем этого проекта, директором Института международных транспортных коммуникаций РУТ (МИИТ) Ириной Карапетянц и выяснил, как разработчики планируют решать вопросы декарбонизации транспортного сектора.

**– Ирина Владимировна, в чём актуальность проекта «Углеродно-нейтральный транспорт»?**

– Транспортный сектор мировой экономики в значительной мере зависит от углеродных видов топлива и во многом является ответственным за деградацию экосистем, обусловленную ростом потребления невозобновляемых источников энергии до 90%, возрастанием объёмов транспортных отходов, генерацией 25% мировых выбросов, расширением спектра и видов загрязнений окружающей среды, ростом техногенных аварий и катастроф.

Многомерное негативное воздействие транспортного сектора на природный баланс усиливает климатические риски, вызывая серьёзную озабоченность мирового сообщества и заставляя его искать системные решения, развивать и использовать низкоуглеродные технологии.

Россия занимает четвертое место в мире по объёмам выбросов парниковых газов. В 2021 году в Глазго (Шотландия) состоялась 26-я конференция ООН по изменению климата. На ней почти 200 стран приняли Климатический пакт Глазго – соглашение, направленное на борьбу с изменением климата. Одно из его направлений – декарбонизация (сокращение выбросов парниковых газов в атмосферу). По сути, страны-участницы, в том числе Россия, обязались перестроить свои национальные и отраслевые планы в соответствии с глобальным энергопереходом к углеродной нейтральности.

Проект «Углеродно-нейтральный транспорт» РУТ (МИИТ) имеет важное значение для транспортной





отрасли страны. Он посвящён декарбонизации транспортной отрасли и нацелен на создание научно-образовательной основы и прикладных инструментов для обеспечения ускоренного перехода к устойчивому низкоуглеродному развитию. По сути, мы хотим создать основу для методического обеспечения развития безуглеродных технологий в сфере транспорта. Ежегодно для рассмотрения выбираются определённые виды транспорта. Например, в этом году занима-

емся проблемами воздушного и железнодорожного транспорта. На следующих этапах будем рассматривать автомобильный и водный.

**– Каких результатов планируете добиться?**

– Наша основная задача – разработка методологического сопровождения снижения эмиссии парниковых газов на транспорте, подготовка доказательных, сравнимых и признаваемых на международном уровне методик измерения, учёта, отчётности

и оценки углеродных выбросов, создание программно-аппаратных решений, обеспечивающих автоматизированный мониторинг и верификацию данных по выбросам CO<sub>2</sub>. Результаты проекта будут способствовать реализации климатических проектов на транспорте и достижению одной из главных задач Транспортной стратегии РФ до 2030 года с прогнозом до 2035 года – повышению уровня технологического развития и декарбонизации транспортного комплекса.

**Проект посвящён декарбонизации транспортной отрасли и нацелен на создание научно-образовательной основы и прикладных инструментов для обеспечения ускоренного перехода к устойчивому низкоуглеродному развитию**

**Круг задач в области декарбонизации железнодорожного транспорта планируем рассмотреть вместе с ОАО «РЖД». В первую очередь внимание будет уделено разработке методик измерения углеродного следа и их применению для его эффективного снижения**

**– Каковы объёмы финансирования проекта?**

– Проект финансируется за счёт средств базовой части гранта Минобрнауки. Ежегодно до 2025 года каждый вуз – участник программы «Приоритет-2030» получает 100 млн руб. на реализацию заявленных стратегических проектов. Гранты предоставляются университетам на реализацию мероприятий программ развития и на финансовое обеспечение затрат, связанных с достижением поставленных целей.

**– Участвуют ли в реализации проекта транспортные компании, в частности ОАО «РЖД»?**

– Мы создали консорциум «Углеродно-нейтральный транспорт». В прошлом году к нему присоединились Институт проблем естественных монополий, АО «Восточный порт» и АО «Ростерминалуголь».

3 марта 2022 года в РУТ (МИИТ) состоялась международная конференция «Углеродное регулирование и декарбонизация транспорта», где было подписано соглашение о присоединении к консорциуму Международного координационного совета по трансевразийским перевозкам.

В ходе этой конференции рассматривались и обсуждались вопросы экологического преимущества железнодорожного транспорта, задачи декарбонизации, способы решения проблем декарбонизации, системы измерения углеродного следа, методики измерения углеродных выбросов. В презентации ОАО «РЖД» была представлена информация об экологической стратегии компании до 2030 года, «зелёном» финансировании транспортных проектов, экологическом калькуляторе, автоматизации расчёта выбросов парниковых газов, системе экологического мониторинга «Байкал-М», мероприятиях по снижению углеродного следа, деятельности компании в области экопросвещения. ОАО «РЖД» в лице Департамента экологии и техносферной безопасности выразило заинтересованность в работе проектного консорциума «Углеродно-нейтральный транспорт». Надеюсь, в ближайшее время организуем совместную работу.

**– Определён ли план реализации проекта?**

– Реализация проекта будет вестись до 2025 года. Однако есть понимание необходимости его продолжения до 2030 года.

Вместе с экспертами Института физики Земли им. О.Ю. Шмидта РАН планируем заниматься изучением транспортных систем на основе моделирования процессов выделения и поглощения выбросов парниковых газов в привязке к конкретным природно-территориальным единицам. Дело в том, что на снижение выбросов CO<sub>2</sub> транспортом влияет множество факторов, в том числе природных (география, ландшафт, климат). Кроме того, расчёт количественного определения выбросов должен быть подкреплён инструментальными методами измерения концентрации углекислого газа в атмосфере. Для проведения таких исследований нам понадобится специальное оборудование.

Кроме того, сегодня по инициативе Минобрнауки ведутся разработки по созданию сети карбоновых полигонов, которые дадут возможность России расширить потенциал по улавливанию, хранению и переработке углекислого газа. Напомню, к 2030 году в стране может появиться порядка 80 таких объектов. Мы рассматриваем в качестве одного из перспективных направлений проекта в рамках реализации программы «Приоритет-2030» анализ и раз-





123RF/LEGION-MEDIA

**Экологи на транспорте обеспечивают выполнение важных практических задач. От их работы во многом зависит решение проблемы декарбонизации, а также оптимизация так называемого углеродного бюджета компании, отрасли и страны в целом**

работку рекомендаций по развитию углеродной инфраструктуры в транспортной отрасли. Надо понимать, что проблема декарбонизации транспорта очень многогранна и требует детального анализа.

– **Какие задачи в части углеродного регулирования стоят перед железнодорожным транспортом?**

– Круг задач в области декарбонизации железнодорожного транспорта планируем рассмотреть вместе с ОАО «РЖД». В первую очередь внимание будет уделено

разработке методик измерения углеродного следа и их применению для его эффективного снижения.

– **Планируется ли в университете в связи с реализацией этого проекта появление новой инфраструктуры?**

– В Институте международных транспортных коммуникаций РУТ (МИИТ) создан Научно-образовательный центр углеродного регулирования и устойчивого развития на транспорте. Все научные исследования в области декарбонизации проводятся на его базе.

Также нами подготовлено письмо на имя министра транспорта РФ о намерении центра стать отраслевой площадкой для обеспечения таких процессов, как валидация и верификация климатических проектов на транспорте.

– **Появятся ли в университете соответствующие программы обучения?**

– Мы посмотрели, что делается в западных университетах: там уже есть такие программы, как аудит парниковых газов, учёт наземных парниковых газов, верификация, управление парниковыми газа-

ми (в том числе на транспорте). В ближайшем будущем могут появиться такие профессии, как карбоновый брокер, менеджер по карбоновым кредитам, управляющий климатическими проектами. И очевидно, что они будут востребованы.

В этой связи в этом и в следующем учебном году мы планируем к реализации две программы дополнительного профессионального образования для подготовки высококвалифицированных специалистов в области углеродной нейтральности на транспорте – «Углеродное регулирование на транспорте» и «Углеродные единицы и кредиты на транспорте. Инструмент ценообразования на выбросы углерода (CO<sub>2</sub>)».

Абсолютно уверены, что программы будут востребованы, поскольку экологи на транспорте обеспечивают выполнение важных практических задач. От их работы во многом зависит решение проблемы декарбонизации, а также оптимизация так называемого углеродного бюджета компании, отрасли и страны в целом. Такие специалисты сейчас на вес золота.

Будем ждать слушателей, которые уже работают в сфере транспортной экологии, занимаются природоохранной деятельностью своего предприятия. В ходе 72-часового обучения они смогут усилить прикладные знания, изучат и проанализируют нормативные документы в сфере углеродного регулирования, ознакомятся с инструментами практического применения законодательных норм.

**ЦЕЛЬСЬ**

Беседовала Юлия Антич



123RF/LEGION-MEDIA

## СПРАВКА

Программа стратегического академического лидерства «Приоритет-2030», которую реализует Минобрнауки, направлена на поддержку и развитие учебных заведений. Благодаря её реализации к 2030 году в России будет сформирована сеть из более чем 100 прогрессивных современных университетов, которые станут центрами научно-технологического и социально-экономического развития. Участники программы были определены в прошлом году, в их числе Российский университет транспорта (МИИТ) и Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I (ПГУПС). Ежегодно в течение 10 лет они будут получать гранты в размере 100 млн руб. на реализацию своих стратегических проектов.





## Без пауз

Непрерывность в образовании обеспечит развитие сотрудников

**С**корость изменений, происходящих на рынке труда в последний месяц, заставила по-новому взглянуть на систему подготовки и переподготовки кадров. Ещё более востребованными как на внешнем рынке, так и внутри компаний станут специалисты, обладающие смежными навыками и компетенциями, а также умеющие работать в команде.

В новых обстоятельствах больше половины российских предприятий и компаний ждёт реформирование работы. «Это повлечёт за собой необходимость переобучения как рядовых сотрудников, так и руководителей. Новая реальность на рынке труда потребует новых компетенций», – считает директор по развитию системы профессиональных квалификаций ВНИИ труда Минтруда России Ирина Волошина.

При этом уже сейчас наблюдается дисбаланс между потребностью рынка труда и системой подготовки кадров. «И в условиях динамично развивающейся ситуации этот дисбаланс нивелировать всё сложнее», – признаёт заместитель председателя комитета Государственной думы по науке и высшему образованию Екатерина Харченко.

В такой ситуации ключевым направлением работы является привлечение работодателей непосредственно к реализации образовательных программ, считает генеральный директор Национального агентства развития квалификаций Артём Шадрин.

«Уже сейчас успешно развиваются три формы кооперации бизнеса и образования: участие в работе региональных центров карьеры, профориентация и наставничество непосредственно на предприятиях, а также формирование внутри вузов структурных подразделений работодателей. Такие подразделения могут быть организованы в формате базовых кафедр, институтов, центров, лабораторий. Кроме образовательной деятельности, работа этих подразделений может включать функции исследовательских, инновационных центров. Эти центры могут стать в будущем мини научными школами, центрами компетенций. Мы получим синергетический эффект развития тех направлений, в которых заинтересованы предприятия», – рассказал он.



# Образование



123RF/LEGION-MEDIA

По его словам, начинает развиваться и формат многостороннего партнёрства, когда несколько работодателей и университетов совместно работают над совершенствованием системы профессиональной подготовки в рамках учебно-производственных кластеров.

Напомним, ОАО «РЖД» является крупнейшим в стране заказчиком целевого обучения. Компания

последовательно занимается обновлением учебно-лабораторной базы транспортных вузов. В течение нескольких лет для вузов будет закуплено современное оборудование, принципиально важное для эффективной подготовки кадров: тренажёры, макеты, стенды, приборы. Кроме этого, за выпускающими кафедрами вузов закрепляются кураторы из числа руководителей холдинга.

В ответ компания ждёт от профильных вузов ещё более тесного контакта с производственным комплексом, дорогами, научными институтами и системой поддержки инноваций.

«Хорошие результаты приносит проектное обучение, когда кроме лекций и семинаров студенты выполняют реальные проекты, которые действительно решают задачи, поставленные работода-

телями перед своими сотрудниками, – говорит Артём Шадрин. – Ценность этих проектов в том, что студенты в ходе их реализации развивают не только hard skills, но и soft skills, связанные с работоспособностью будущих сотрудников – умением работать в команде, укладываться в срок. Это также высоко ценится работодателями».

Уже после трудоустройства специалисту важно создать условия для дополнительного образования. «Организация непрерывного образования позволяет человеку осваивать дополнительные, смежные навыки», – подчёрки-

вает заместитель генерального директора по подготовке кадров АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)» Светлана Крайчинская.

Главный эксперт Института дополнительного профессионального образования НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге Анна Силина подчёркивает: «Для компаний, которые хотят развиваться и расти, создание системы подготовки кадров играет очень важную роль».

**ОАО «РЖД» является крупнейшим в стране заказчиком целевого обучения. Компания последовательно занимается обновлением учебно-лабораторной базы транспортных вузов. В течение нескольких лет для вузов будет закуплено современное оборудование**

**Начинает развиваться и формат многостороннего партнёрства, когда несколько работодателей и университетов совместно работают над совершенствованием системы профессиональной подготовки в рамках учебно-производственных кластеров**

По её словам, зачастую люди не успевают расти вместе с компанией, а опытных наставников не хватает. «При этом средний менеджмент отлично работает с ежедневными стандартными проблемами, но сложно принимает решения в ситуации неопределённости», – говорит специалист. В ОАО «РЖД» выстроена и действует система непрерывного обучения для разных категорий работников.

Так, например, Корпоративный университет РЖД предлагает более 200 разных программ как для экспертов и специалистов, так и для руководителей. Кроме этого,

могут быстрее достигнуть результата и при этом учиться друг у друга. Успешная команда может быстрее преодолеть ограничения в работе, так как в этой модели не нужно тратить время на передачу проекта из одного отдела в другой. ОАО «РЖД» – одна из первых компаний в России, которая внедряет кросс-функциональное взаимодействие внутри компании, а также с внешними партнёрами.

У компании, которая развивает непрерывное образование, пропадает необходимость в поиске дополнительного квалифицированного персонала для обеспечения

по всей сети действуют учебные центры профессиональных квалификаций, которые занимаются обучением, переподготовкой, повышением квалификации работников ОАО «РЖД».

Один из элементов непрерывного образования – кросс-функциональность – позволяет не передавать проект от одной команды другой во время работы над его запуском, а организовать всю работу в рамках одной команды. Именно коллеги с различными навыками и опытом

высокого уровня производительности.

«Высвобождаются сотрудники, которые могут переходить на другие участки или могут реализовывать более сложные задачи. Повышая квалификацию собственного персонала, предприятие становится более конкурентоспособным и эффективным, используя уже имеющиеся ресурсы», – рассказал начальник управления по макрорегиону № 6 Федерального центра компетенций Игорь Алев.

Виталий Маслюк

Виталий Маслюк





## Связанные одной целью

Как правильно  
выстроить  
взаимоотношения  
сотрудников

**З**доровые отношения в коллективе – это залог качественного выполнения работы. Задача руководителя состоит в поддержке своих сотрудников, надо помогать им стать единой командой. Как сплотить коллектив, разобрался «Пульт управления».

Все люди с самого детства учатся жить в коллективе, который состоит из множества разных людей. Но, к сожалению, многие не понимают, зачем нужны хорошие отношения в рабочем сообществе. А ведь очень важно, чтобы в команде были взаимоуважение, готовность помочь друг другу.

Специалисты отмечают, что хорошие отношения в коллективе всегда зависят от руководителя.

«Только психологически взрослый лидер, сформировавший свой внутренний этический кодекс на основании своего эмпирического опыта, имеющий истинные ценности, может передать их другим. За таким лидером пойдут люди. За такими корпорациями – будущее», – говорит психолог Наталья Каурова.

организации выжить в сложных условиях. Также многие сотрудники в настоящий момент страдают от эмоционального выгорания и демотивации. При этом у многих компаний нет возможности материально их стимулировать. Чтобы решить эти противоречия, руководителям необходимо развивать свою человековедческую компетентность и осознанно выстраивать коммуникации и отношения в коллективе», – говорит специалист.

Несколько правил помогут руководителям сплотить коллектив и повысить эффективность деятельности компании:

1) нужно сменить фокус внимания на базовые потребности: личный успех, общественное признание;

*Основной целью сплочения коллектива является эффективная деятельность компании, которая помогает достичь высокой результативности работы. Очень важно, чтобы в команде были взаимоуважение, готовность помочь друг другу*

Сплочённая команда очень выгодна компании. Взаимовыручка в коллективе сможет обеспечить рост производительности труда, рост репутации и деловой активности, а также поможет избавиться от проблем, которые влияют на продуктивность и эффективность работы.

По мнению кандидата психологических наук, заведующей кафедрой «Организационная психология» Московского института психоанализа Натальи Курдюковой, сейчас руководители сталкиваются с новыми управленческими вызовами, и поэтому многим приходится находить дополнительные способы коммуникации со своим коллективом.

«Большинство организаций сейчас реализуют стратегию выживания вместо стратегии развития. При этом существует острая потребность в создании новой продукции, которая позволит

- 2) развивать устойчивые положительные эмоциональные связи – выстраивать экологичную коммуникацию;
- 3) создавать условия для развития навыков командной работы;
- 4) поддерживать профессиональные интересы и инициативы каждого сотрудника;
- 5) внедрить культуру уважения всех, кто является частью команды;
- 6) показывать каждому сотруднику, насколько он ценен для компании. Говорить каждому о его достижениях и карьере.

«Все эти простые правила побуждают людей к самосовершенствованию, групповой самоорганизации и креативности, так необходимых для создания новых товаров и услуг, а значит, и развития организации», – говорит Наталья Курдюкова. [Пульт](#)

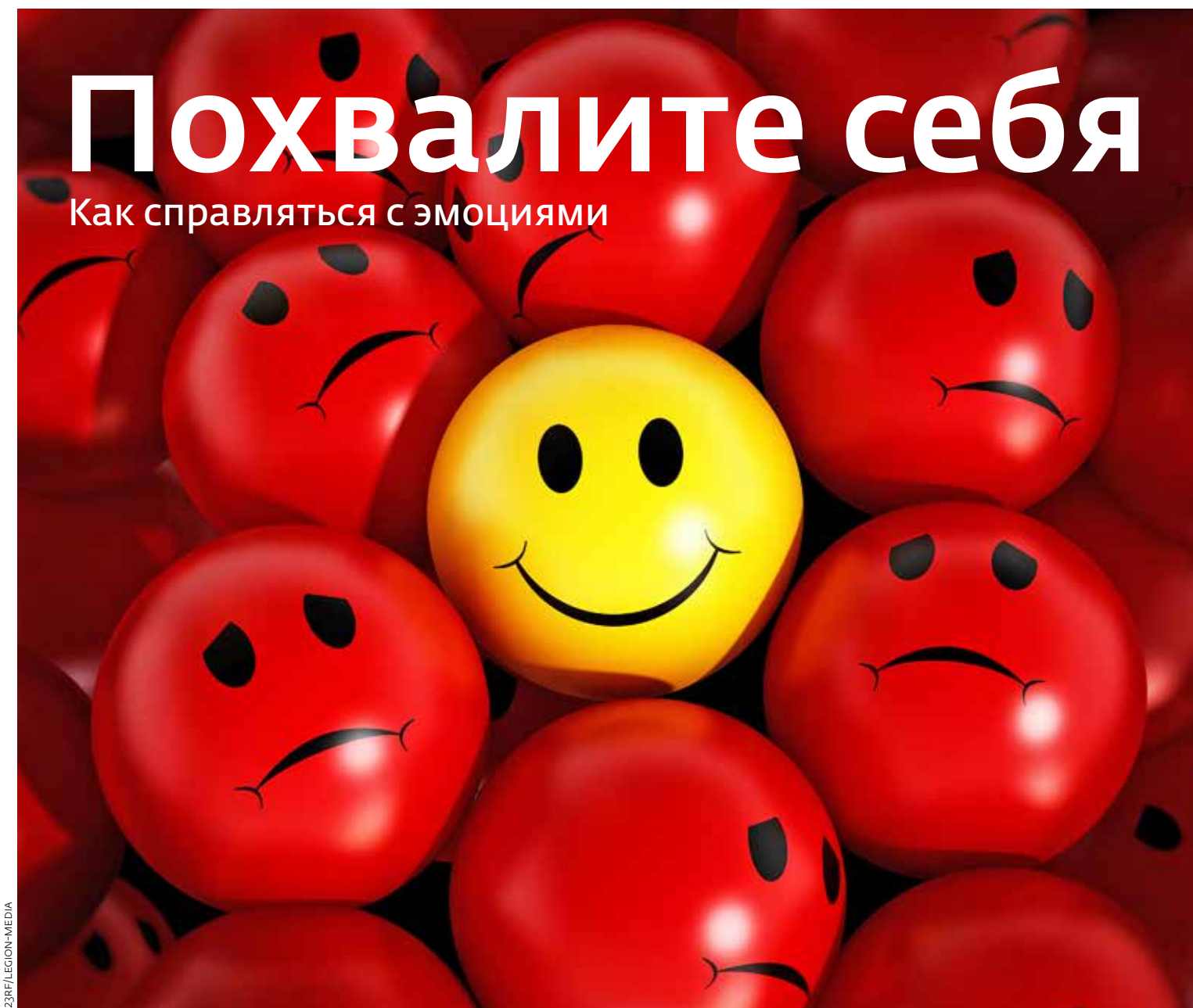
Дарья Чикиркина





## Похвалите себя

Как справляться с эмоциями



**Н**овостная повестка заставляет людей тревожиться и испытывать негативные эмоции. Это сказывается на отношениях с близкими людьми и работоспособности. Как научиться контролировать свои эмоции, разбирался «Пульт управления».

Эмоции – это сложный психический процесс, который отражает субъективное отношение человека к существующим или потенциально возможным ситуациям. Стоит отметить, что эмоции носят временный характер. Также у эмоций есть свои функции:

- 1) побудительная (она побуждает к действиям и помогает определиться с желаниями и мотивами поведения);

- 2) сигнальная (именно через неё человек показывает отношение к какой-либо ситуации);
- 3) коммуникативная (функция помогает понять, в каком психическом состоянии находится человек, с её помощью можно понять, как лучше всего выстраивать общение);
- 4) защитная (сильные эмоции могут уберечь человека от опасности и помогают избежать негативной реакции);
- 5) оценочная (эта функция помогает человеку оценивать происходящее и определять уровень удовлетворённости потребностей человека).

Также эмоции делятся на виды. Немецкий философ Иммануил Кант в XVIII веке отмечал два вида эмоционального состояния – стенические (переживания, которые повышают активность человека,

Бороться с негативными эмоциями помогает метод «Кувшин эмоций» (метод психолога Юлии Гиппенрейтер). На листке бумаги нужно изобразить «сосуд» эмоций в форме кувшина. Туда нужно поместить все негативные эмоции, которые накопились (гнев, злобу, агрессию). Второй слой кувшина состоит из «страдательных» эмоций (боль, обида, страх). Третий слой состоит из потребностей, которых не хватает человеку (например, нехватка любви, свободы, внимания). И последний слой – это базисные стремления. Это те чувства, которые помогают человеку ощутить своё внутреннее благополучие («я хороший», «я любимый»). Такой метод помогает понять, почему кувшин переполняется, и объяснить причины негативных эмоций. По словам психолога Натальи Кауровой, если человек не может справиться со своими эмоциями, то

*Сложное время подогревает эмоциональный «кувшин» человека, он переполняется, и содержимое часто выплёскивается наружу. Это время одновременно является «хорошим временем» для того, чтобы научиться лучше разбираться в эмоциях и их причинах*

к ним относятся радость, воодушевление, гнев) и астенические (это волнения, снижающие активность человека, к ним причисляют страх, печаль, тоску).

В XX веке психолог Кэррол Изард разработал теорию дифференциальных эмоций, по которой существует десять основных эмоций: интерес, радость, удивление, горе, гнев, отвращение, презрение, страх, стыд, вина.

Специалисты отмечают, что не нужно гасить или подавлять эмоции. Важно давать себе возможность переживать все ситуации. Хорошим помощником будет дневник эмоций. С его помощью можно отслеживать и записывать ваши чувства, переживания и осознание.

несколько техник помогут ему гармонизировать свои чувства. «Очень хорошо помогают телесные и дыхательные практики. Это успокаивает и помогает заземлиться. Справиться со своими эмоциями помогает осознанное питание и приготовление пищи. Приведу в пример мандарин. Когда вы его чистите, отламываете каждую дольку, берёте её в рот, медленно разжёвываете, ощущаете приятный аромат, вкус, всё это становится частью вас, а вы – частью мандарина. Он становится всё более реальным, и это успокаивает. Также помогают чтение, танцы, рисование, пение и написание писем. С помощью простых действий можно стабилизировать своё эмоциональное состояние и дать эмоциям выйти», – считает эксперт.

ДАРЬЯ ЧИКИРКИНА





СЕРГЕЙ ГУСЕВ/  
ПРЕСС-СЛУЖБА ОАЭ «РИД»



## Военное положение

Нарком Хрулёв многое сделал для Победы

25 марта 1942 года народным комиссаром путей сообщения был назначен Андрей Васильевич Хрулёв, человек удивительной судьбы, оказавший огромное влияние на советский железнодорожный транспорт. Его деятельность на посту наркома без преувеличения приблизила Победу в Великой Отечественной войне. О самых важных его решениях, принятых в этой должности, рассказывает «Пульт управления», опираясь в

том числе на уникальные архивные материалы.

Генерал-полковник технических войск Владимир Иванович Дмитриев, начальник Центрального управления военных сообщений, трудившийся бок о бок с Хрулёвым все четыре года войны, вспоминал: «Может показаться странным, но для людей воевавших самым тяжёлым годом был, конечно, 1942-й, и вот почему: до этого мы уже нанесли немцам поражение,

причём такое, которое в любой другой войне было бы решающим, а спустя год они выходят к Волге... Ситуация на железнодорожном транспорте была и вовсе на грани катастрофы».

Дмитриев знал, о чём говорил. При общем увеличении количества перевозок (по сравнению с 1941 годом) практически не вырос их объём. К примеру, в 1942 году доля железнодорожного транспорта в общем грузообороте сокра-

тилась до 50% от показателей 1941 года (правда, уменьшился и сам оборот). Во время битвы за Москву на ключевых железнодорожных направлениях было принято решение уменьшить среднее количество вагонов в поездах, чтобы повысить скорость их перемещения и оборачиваемость. Однако другой стороной этой медали стал чрезвычайно быстрый износ подвижного состава. Ухудшению положения способствовали и причины управленческого характера: нередко между собой вступали в конфликт различные руководящие органы железных дорог, причём вся цепь принятия решений была замкнута на Транспортном комитете (бывшем Комитете по разгрузке железных дорог) Государственного комитета обороны (ГКО). Почему-то никто не принимал во внимание, что в этом важном органе мог быть самый настоящий конфликт интересов: одним из его членов был Лазарь Каганович, который в то же время исполнял должность народного комиссара путей сообщения.

Транспортный отдел не только планировал движение поездов на текущий период, он удерживал право распоряжаться всеми свободными транспортными мощностями. В частности, это касалось тех немногих исправных локомотивов и вагонов, которые были в стратегическом резерве НКПС. Также именно транспортный отдел контролировал возвращение в строй подвижного состава после необходимого ремонта.

В этих трудных обстоятельствах Каганович был смещён с поста с формулировкой «не сумел спра-

виться с работой в условиях военного времени» и был назначен Хрулёв.

Об этом событии рассказывает современный российский историк Олег Будницкий: «Заместитель наркома обороны СССР, он возглавлял Главное управление тыла Вооружённых сил СССР. И вот, к его величайшему удивлению, Сталин предложил ему возглавить Наркомат путей сообщения. Хрулёв всячески отбивался от этой должности, во-первых, потому что не был железнодорожником и не очень понимал, как это работает. Во-вторых, он занимал чрезвычайно важный пост, требовавший полной концентрации. Ведь что такое управление тыла Красной армии? Это колоссальная работа! Но, с точки зрения Сталина (а у него бывали довольно экзотические идеи), это было не минусом, а плюсом. Раз Хрулёв возглавляет управление тыла, то есть управление по снабжению, по сути, Красной армии, значит, сподручно, чтобы он руководил и железными дорогами».

По воспоминаниям Дмитриева, Хрулёву поначалу приходилось работать почти вслепую. Дело в том, что статистическое и учётное управления НКПС не справлялись с чудовищным объёмом данных, не говоря уже о том, что многие архивы, на основе которых создавались довоенные планы-графики, были физически уничтожены уже в ходе войны. Между тем статистика оказалась удручающей: каждый поезд в среднем был недоукомплектован грузами примерно от 10 до 20% вместимости по тоннажу, опаздывал примерно на два часа, а потом

ещё около четырёх часов не мог отправиться в обратный путь. Далека от разрешения была проблема, связанная с пробками на железных дорогах, десятки которых образовывались каждый день из-за того, что вновь прибывшие поезда не успевали разгружать. Как на самое яркое проявление этих трудностей Хрулёв указал на резкий рост чрезвычайных и аварийных происшествий на транспорте.

В первую очередь новый нарком предложил резко ограничить горизонт планирования. Дмитриев приводил его слова: «Чтобы план выполнялся, он должен быть не только реалистичным или жизнеспособным – это требование, так сказать, по крайней мере, но он ещё должен соизмеряться с имеющимися возможностями, и прежде всего с человеческими силами, которые далеко не бесконечны».

Теперь главк НКПС утверждал только те планы, которые были рассчитаны на двухнедельный срок и не позднее чем за одну неделю до начала их выполнения. Сделано это было, чтобы как можно более оперативно реагировать на меняющуюся ситуацию и распределить транспортные мощности по чётким направлениям, целям и задачам. Всего за месяц был достигнут безусловный успех: не осталось ни одного направления, на котором не было бы налажено регулярное движение поездов (правда, периодичность колебалась от всего нескольких пар в сутки за Уралом и до нескольких десятков пар вблизи линии фронта).

Вслед за тем Хрулёв принял меры для борьбы с пробками. Были при-





остановлены все работы по сооружению новых железных дорог, высвободившиеся материалы направлены ближе к линии фронта, в пункты разгрузки, рядом с которыми возникли вторые, третьи, четвёртые пути, на которые отгонялись уже разгруженные поезда. Немедленно после своего назначения Хрулёв подписал важнейший логистический указ «О строительстве рокадных и других объездных дорог». Со временем это позволило

снизить нагрузку на прифронтовую железнодорожную сеть более чем на 50%, так что вскоре поезда после разгрузки уже не ждали в депо, пока освободится обратный путь, а переходили на соседнюю дорогу.

Разумеется, эти меры требовали не только сверхаккуратного планирования, но и предельно точной координации действий с ГКО и другими органами военного управления.

И здесь Хрулёв вновь оказался на высоте. Обладая и огромным авторитетом, и налаженными личными связями, он сумел настоять на том, чтобы ему был предоставлен доступ к секретным документам с планами военных операций. Интерес у него при этом был сугубо практический и касался трёх факторов: времени, места проведения операции и масштаба задействованных в ней сил. Отметим, что настаивать на таком доступе только что назначенному на высокую должность человеку было небезопасно: он рисковал не только своим постом, но и жизнью, так как ознакомился со сведениями, составляющими военную тайну (Каганович на такой риск не пошёл). При этом мотивировка Хрулёва была проста и логична: он справедливо говорил о том, что только благодаря тесному взаимодействию и чёткой координации различных органов управления железные дороги смогут работать в полную силу.

Тяжелейшие поражения Красной армии летом 1942 года привели к тому, что общая протяжённость советских железных дорог сократилась более чем вдвое, со 105 до 40 тыс. км. Вновь, как и год

**Уже в течение 1942 года на дорогах было сформировано 37 колонн общей численностью 840 паровозов, а за весь период войны – 86 колонн, куда входило 1940 паровозов. Паровозные колонны особого резерва НКПС провезли победу Красной армии от Сталинграда до Берлина**

назад, были потеряны многочисленные, а главное, важнейшие узлы связи, чрезвычайно пострадала вся железнодорожная цепочка управления. Большую часть пунктов управления на железной дороге вблизи линии фронта приходилось фактически создавать с нуля. Но Хрулёв и здесь нашёл лучшее решение. По его инициативе были сформированы сотни мобильных пунктов управления, они размещались в самих поездах. Вместе с ручным режимом блокировки, на который советские железные дороги перешли ещё в 1941 году, эта мера позволила почти моментально реагировать на любое изменение ситуации в прифронтовой полосе.

Однако простые красноармейцы запомнили наркома Хрулёва за другое выдающееся достижение. Именно за один год его руководства железнодорожным транспортом количество военно-санитарных поездов и медицинских вагонов достигло максимума за время войны – 3,5 тыс. вагонов. При нём же эвакуационное управление получило в своё распоряжение неприкосновенный резерв подвижного состава.

Необычным образом Хрулёв решил и другую проблему: он издал

распоряжение, согласно которому все свободные кадры НКПС, а также военные инженеры переводились в резерв так называемых сверхсрочных смен, дежуривших в наиболее крупных транспортных узлах и в крайнем случае заменявших уставшую локомотивную бригаду. Кроме того, именно при Хрулёве доля трудившихся на железной дороге женщин достигла 30%.

Нашёл выход Хрулёв из трудного положения с резервом Транспортного комитета ГКО. Он не стал требовать его вывода из подчинения, а вместо этого настоял на его переброске как можно ближе к линии фронта.

Таким образом, простаивавшие иногда неделями поезда и вагоны были вновь задействованы в решении важнейших транспортных задач. Для полноты картины необходимо добавить, что такое перемещение существенно повышало риски для железнодорожного транспорта, связанные с налётами вражеской авиации, но вместе с тем было усилено прикрытие ПВО.

«Мною была высказана мысль: нельзя ли нам создать такую организацию группировки или управления паровозами на военное время... чтобы при этом в отличие от существующего порядка, когда па-

ровозы закреплены за определённым депо и могут работать только от одного узла до другого, т. е. на так называемом паровозном плече, собранные в единую организацию, могли бы работать вне этого правила, – рассказывал сам Хрулёв. – Так были созданы паровозные колонны особого резерва НКПС... Уже в течение 1942 года на дорогах было сформировано 37 колонн общей численностью 840 паровозов, а за весь период войны – 86 колонн, куда входило 1940 паровозов. Образуя, паровозные колонны особого резерва НКПС провезли победу Красной армии от Сталинграда до Берлина. Результат их трёхлетней работы с момента создания и до окончания войны превзошёл все ожидания. Колонны паровозов не только широко применялись на фронтовых дорогах, но и являлись основным, а зачастую и единственным средством обеспечения перевозок на головных участках, где их деятельность была исключительно эффективной».

Уже после войны Хрулёв был одним из самых активных участников посмертной реабилитации репрессированных военных и приложил огромные усилия, чтобы вернуть им честное имя. **ПУЛЬТ**

Владимир Максаков

**После своего назначения Хрулёв подписал важнейший логистический указ «О строительстве рокадных и других объездных дорог».**

**Со временем это позволило снизить нагрузку на прифронтовую железнодорожную сеть более чем на 50%**



# Библиотека Корпоративного университета РЖД»



**МАРК КУКУШКИН**  
**«ЖИВЫЕ. КАК  
КОРПОРАТИВНАЯ  
КУЛЬТУРА  
СПАСАЕТ ЛЮДЕЙ  
И КОМПАНИИ»**  
Издательский  
дом  
«Синергия»  
2020 год

«Самое лучшее время – сегодня. Быть живым. И стать сильнее. Отправляемся за силой и живой водой». Так написал в 2020 году Марк Кукушкин, один из самых известных российских экспертов по развитию лидерства и корпоративной культуры. Эти слова актуальны и теперь, потому что в кризисные времена живые организации становятся собранными, быстро реагируют на перемены и достигают устойчивых результатов. Секрет устойчивости, по мнению автора, – в корпоративной культуре. Это неочевидная реальность, но она сильно влияет на результат. Если руководитель игнорирует её, он может совершить ошибку и потерять стратегическое преимущество.

Автор на понятных примерах раскрывает особенности живой культуры компаний, позволяет осознать собственные «грабли», на которые мы часто наступаем, отдаляя достижение желаемых целей. Перед вами раскроются уровни культуры, на которые стоит обращать внимание. На основании этого вы можете определить тип культуры компании, узнать, в чём её сила и что с этими знаниями делать. С помощью практических заданий и упражнений вы сможете взять направление на улучшение. Книга полезна для руководителей всех уровней, HR-специалистов и всех, кто хочет идти вперёд, созидать полезное и видеть свою компанию живой. Как быть в кризисных ситуациях? Что делать, когда компания и люди теряют опору? Как строить осознанную культуру, которая подходит именно вашей организации? Читайте эту живую книгу, узнавайте и продолжайте движение.

**СВЕТЛАНА  
ЧАРЫШКИНА,**  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР  
КОРПОРАТИВНОГО  
УНИВЕРСИТЕТА РЖД



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



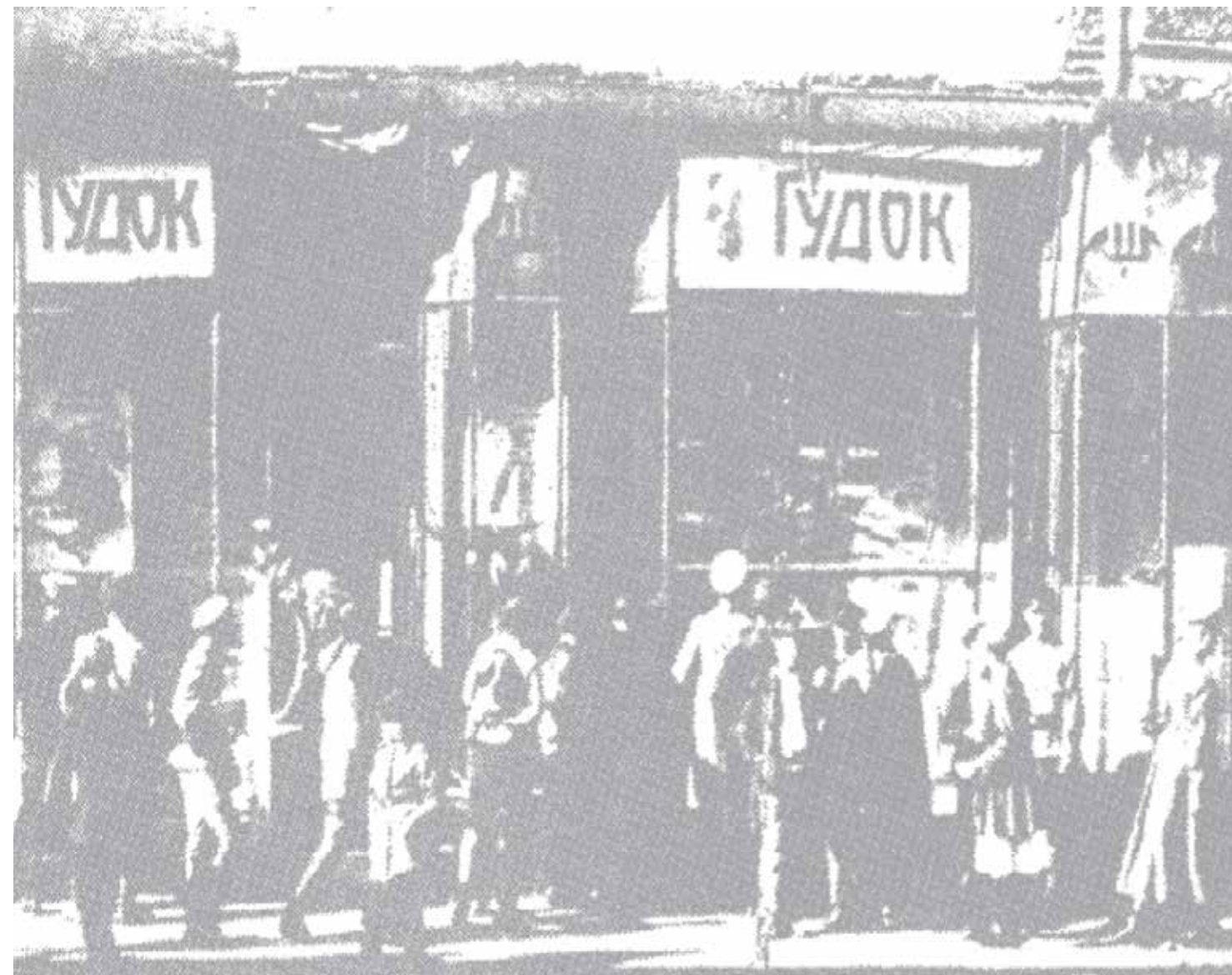
**ДЖЕН СИНСЕРО**  
**«НИ СЫ. БУДЬ  
УВЕРЕН В СВОИХ  
СИЛАХ И НЕ ПО-  
ЗВОЛЯЙ СОМНЕ-  
НИЯМ МЕШАТЬ  
ТЕБЕ ДВИГАТЬСЯ  
ВПЕРЕД»**  
Издательство  
«БОМБОРА»  
2018 год

Книга с названием «НИ СЫ» с первых минут вызывает вопрос, которым задаёшься даже после её прочтения: является ли она «кликбейтом» (интригующей и пустой приманкой) или это действительно достойное глубокое произведение по психологии и саморазвитию? Это каждый читатель должен решить для себя сам. Одна из основных идей книги – люби себя, прислушивайся к себе и рефлексируй. Зачастую складывается впечатление, что Джен хочет всё крайне упростить. «Хочешь быть счастливым – будь им», вроде всё верно, но смущает то, что такие мысли даются без анализа. Автор описывает всю жизнь человека как противостояние ленивого «Большого Сони» и замотивированного и активного «Большого Умника» (как по мне, перевод явно подкачал: не откликаются имена персонажей глубоко в душе). Стоит ли читать эту книгу? Думаю, стоит, хотя бы ради приятного собеседника в лице автора. Удобная для восприятия простота языка подкупает своей ненавязчивостью и манерой диалога. Идеи просты и понятны, а жизненные примеры подобраны и описаны так, что кажутся применимыми к любому из нас. Порой ловишь себя на улыбке от доброго сторителлинга, останавливаешься, чтобы обдумать очередную идею, и только потом снова погружаешься в книгу. Приятное ощущение. Читая книгу, я периодически ловил себя на мини-инсайтах, также довольно часто наткнулся на интересные мысли и цитаты, которые хочется выписать и запомнить.

**ДОБРИН ГРЕБЧЕВ,**  
БИЗНЕС-ТРЕНЕР  
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