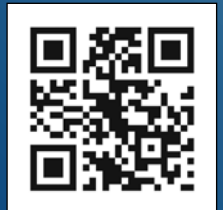


ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 08 (58) 2020

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULT.GUDOK.RU



Управлять на расстоянии

Для эффективной работы в удалённом режиме
сотрудникам нужны уникальные навыки

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/

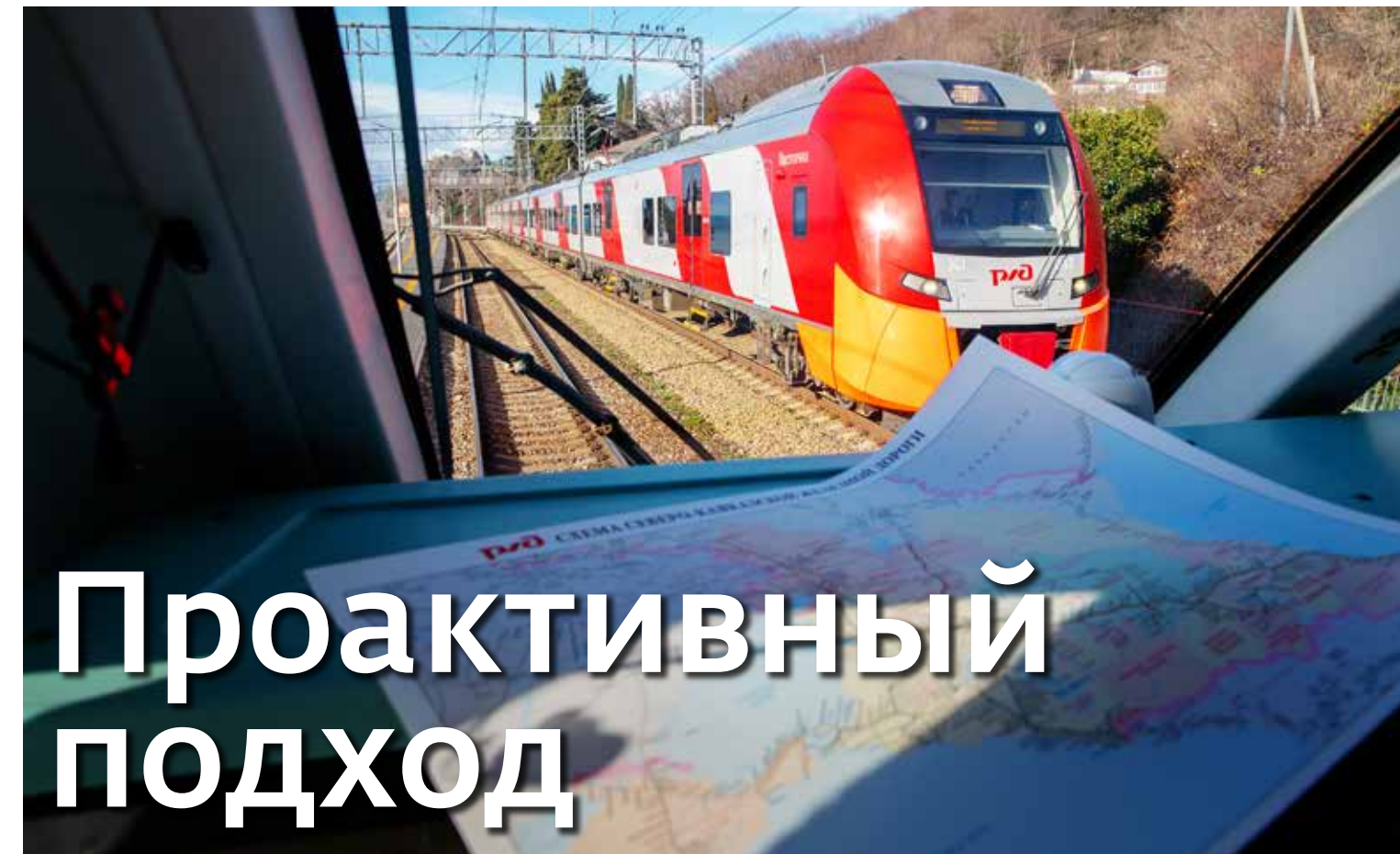
ВСЕГДА ПОД РУКОЙ

реклама

От редакции»



123RF/LEGION-MEDIA



АРКАДИЙ ШАТАЛОВ/ИЛЛЮСТРАЦИЯ ОАО «РЖД»

Проактивный подход

Пандемия не отступает. 24 сентября президент России предупредил о риске «полюхнуть» из-за второй волны коронавируса, если не уделять эпидемиологической обстановке должного внимания. На этом фоне всё ещё актуальной является тема организации эффективной удалённой работы и навыков и компетенций, которыми должны быть наделены управленцы и исполнители.

В ОАО «РЖД» накоплен большой опыт работы в условиях распространения COVID-19. Как сказал глава холдинга Олег Белозёров, во время пандемии компания проявила больше сильных сторон. «Для нас было важно

удержать трудовой коллектив от возможной апатии, а наших партнёров – от стресса неопределённости. Модное сочетание «проактивный подход» – вот его мы и использовали, – сказал он в недавнем интервью. – Пандемия жёстко и объективно проверила нашу систему управления. Считаю, что мы мобилизовались очень быстро. Мы и в «мирное» время всегда собранны, а пандемия только подстегнула рост эффективности. Либо ты постоянно в тонусе, либо любое неожиданное внешнее воздействие может стать фатальным. Мы идём по первому пути».

На заседании совета директоров ОАО «РЖД» утверждён стресс-сценарий инвестпрограммы в размере 642 млрд руб. Важно, что холдинг намерен максимально сохранить инвестиции по проектам развития,

направленным на исполнение указов президента и плана развития магистральной инфраструктуры до 2024 года. Речь идёт о проектах Восточного полигона, Центрального транспортного узла, подходов к портам Северо-Запада и Азово-Черноморского бассейна.

Так, инвестиции в развитие Восточного полигона до 2030 года, по предварительным оценкам, составят порядка 3,5–4 трлн руб. Причём развивать планируется не только грузовой транзит, но и саму территорию. Развитие социальной инфраструктуры позволит привлечь на железную дорогу новых сотрудников и удержать высокопрофессиональных специалистов.

При актуализации программы был сформулирован приоритет – сохранение кадрового потенциала. **11.09.20**

ТЕМА НОМЕРА» Удалённый доступ



Оперативка»

4–5 Отраслевые новости

Тема номера» Удалённый доступ

6–9 Управлять на расстоянии
Какие навыки нужны сотруднику для эффективной дистанционной работы

10–13 Человек красит место

Компании и дирекции анализируют опыт удалённой работы

14–17 Наладить общение

Развитие каналов связи и мотивация удалённых сотрудников позволят компании сохранить эффективность

Рынок труда»

18–21 Разговор о себе

Умение правильно презентовать свои навыки – ключ к успеху

Уроки пандемии»

22–25 Схема лечения

Модель взаимодействия государства и частных операторов во многих странах не выдержала испытания коронавирусом

Цифровизация»

26–29 Цифровые университеты

Как вузы переходят в виртуальную реальность

30–33 Смена стиля

Как методология гибкого управления поможет реализовать проекты в короткие сроки

Революция 4.0»

34–41 Качество человеческого капитала

Генезис корпоративной культуры при построении бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции

Развитие»

42–45 Тяга к переменам

Как продвигается процесс трансформации локомотивного комплекса

Управление»

46–49 Контролёры безопасности

Беспилотное будущее ближе, чем кажется

Персонал»

50–51 Жить красиво

РЖД работают над улучшением социальной инфраструктуры

52–55 Всё для спорта

Железнодорожники развивают здоровый дух в здоровом теле

Психология»

56–59 Правильный настрой

Какую роль играет душевное состояние работника

История»

60–63 Фирменный почерк

Комиссия по преодолению на железных дорогах последствий Гражданской войны помогла развитию сети

Библиотека

Корпоративного университета РЖД»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

Генеральный директор

Е.С. Мельникова

Заместитель генерального директора

С.Ф. Шатковский

Редакторат

Главный редактор А.В. Харнас

Шеф-редактор И.В. Замуруева

Арт-директор К.И. Левченко

Служба выпуска

Выпускающий редактор М.А. Лобов

Бильд-редактор Е.Н. Малышева

Предпечатная подготовка, вёрстка

Т.В. Мацевская

Цветокоррекция М.Ю. Саянов

Корректурa

Заведующая отделом О.В. Подколзина

Над номером работали:

Мария Абдримова, Юлия Антич,

Елизавета Вишнёва, Виктория Гаджиева,

Анастасия Дорожкина, Владимир Максаков,

Виталий Маслюк, Ксения Потаева,

Дарья Чикиркина

Фото на обложке:

123RF/LEGION-MEDIA

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

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

АО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя, издателя и редакции:

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

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Переписка материалов без согласия

АО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Подписано по графику: 29.09.2020 г.

Подписано фактически: 29.09.2020 г.

Издание зарегистрировано в Федеральной службе

по надзору в сфере связи, информационных технологий

и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

Эл № ФС 77-70104 от 16 июня 2017 года



123RF/LEGION-MEDIA

Дорожная карта для «Квантовых коммуникаций»

Правительственная комиссия по цифровому развитию, используя информационные технологии для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности одобрила дорожную карту развития высокотехнологичной области «Квантовые коммуникации», разработанную ОАО «РЖД» совместно с ведущими экспертами и научными организациями. Она предусматривает реализацию до 2024 года более 120 мероприятий и проектов, направленных, в частности, на развитие технологий оптоволоконных, атмосферных и спутниковых квантовых коммуникаций, создание коммерческих квантовых сетей связи и соответствующего специального оборудования, разработку абонентских устройств, развитие квантового Интернета вещей, а также мероприятий по формированию рынка и экосистемы отечественного образования, науки и промышленности. «Технологии передачи информации, основанные на законах квантовой физики, дают принципиально новый уровень защищённости информационной инфраструктуры.

Наша задача как компании – лидера по направлению «Квантовые коммуникации» – воплотить существующий сегодня научный фундамент и технические решения в конкретных проектах, в подготовке высококвалифицированных кадров и развитии коммерческого рынка квантовых коммуникаций. Инфраструктура РЖД объединяет более 75 тыс. км оптико-волоконных сетей и собственные системы связи по всей стране. Интегрируя наши возможности с усилиями участников рынка и регуляторов, мы сможем выстроить модель кооперации от базовых научных разработок до конечного применения», – сказал заместитель генерального директора – главный инженер ОАО «РЖД» Сергей Кобзев. Мероприятия дорожной карты включают создание специальных фондов поддержки новых проектов и внедрение готовых технологий, сертификационных центров и лабораторий, подготовку предложений по изменению нормативной базы. Одним из первых пилотных проектов станет строительство магистральной квантовой сети Москва – Санкт-Петербург.

РЖД лидируют в Антикоррупционном рейтинге

ОАО «РЖД» присвоен наивысший класс первого отечественного Антикоррупционного рейтинга – 2020 Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) как компании с максимально высоким уровнем противодействия коррупции, минимальным уровнем рисков коррупции, сопряжённых с угрозой инвесторам, кредиторам, деловым партнёрам.

Для участия в рейтинге были приглашены 50 компаний, возглавляющих список «Эксперт 400 – рейтинг крупнейших российских компаний». Экспертная оценка осуществлялась путём проведения независимой экспертизы соответствия деятельности компаний международному стандарту в сфере противодействия коррупции и положениям Антикоррупционной хартии российского бизнеса. Экспертиза была проведена по 37 критериям. «Цель рейтинга – повышение открытости российского бизнеса, его инвестиционной привлекательности», – отметил во время подведения итогов глава РСПП Александр Шохин.

В пул экспертов, проводивших анализ, вошли не только представители РСПП, но и международных консалтинговых компаний, юристы, учёные. В итоговый список рейтинга, как уточнил Александр Шохин, были включены 23 компании, прошедшие все этапы экспертизы. Исходя из результата их разделили на три класса – А1, А2, А3.

Первое место в классе разделили сразу четыре компании – ОАО «РЖД», ПАО «Ростелеком», ПАО «Россети» и банк ВТБ.



МАКСИМ КАШИРИН/ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

НЕ ПРОСТО СЛОВА

За последние пять лет мы снизили затраты на текущие расходы более чем на 200 млрд руб. Сегодня РЖД не висят гирей на бюджетной системе страны. По-другому выглядит железная дорога и для пассажиров. Постоянно читаю об этом в своей виртуальной приёмной. На каждом оперативном совещании обязательно информирую своих заместителей об обращениях, поступивших в мой адрес, и наиболее типичные, рельефные случаи вместе разбираем и максимально быстро принимаем решения. Мне также важно, что мы получили признание и на международном уровне как самая энергоэффективная, экологичная и безопасная железнодорожная компания. «...» Мы стараемся, чтобы железная дорога стала для пассажиров принципиально иной средой, гостеприимным домом и удобным офисом. Нам многое удалось сделать. Это и удобное мобильное приложение, новый понятный бланк билета, новый сайт, ориентированный на пассажира, увеличение глубины продаж билетов до 90 суток, а на некоторые поезда и до 120 суток, новые маршруты с туристическим потенциалом, бесплатные туалеты на вокзалах, современные комфортные поезда, МЦК и МЦД, городские электрички и так далее. Пандемия жёстко и объективно проверила нашу систему управления. Мы и в «мирное» время всегда собрали, а пандемия только подстегнула рост эффективности.

Олег Белозёров,
генеральный директор – председатель
правления ОАО «РЖД»
Интервью РИА «Новости»
27.08.2020

Финансирование «зелёных» проектов

Бессрочные облигации ОАО «РЖД» получили подтверждение рейтингового агентства «Эксперт РА» о соответствии международным стандартам «зелёного» финансирования (Green Bond Principles) Международной ассоциации рынков капитала (International Capital Markets Association).

Комитет ВЭБ.РФ по «зелёному» финансированию также официально подтвердил заключение «Эксперта РА» о соответствии инструмента Методическим рекомендациям ВЭБ.РФ по «зелёному» финансированию. По словам заместителя председателя ВЭБ.РФ Алексея Мирошниченко, «для получения подтверждения о соответствии облигаций российским и международным стандартам «зелёного» финансирования необходимо показать, что инструмент направлен на инвестирование благоприятных

для окружающей среды проектов с материальным, счётным и документированным экологическим эффектом».

Холдинг только планирует новый выпуск бессрочных облигаций, направленный на финансирование «зелёных» проектов. Вырученные от размещения средства направят на проекты по закупке электровозов, электропоездов, развитие городского и пригородного пассажирского сообщения, а также на электрификацию железнодорожных линий.

В июне ОАО «РЖД» уже выпускало бессрочные облигации на сумму 30 млрд руб. по ставке 6,55% годовых. Полученные средства направлены на финансирование инвестиционной программы холдинга. РЖД пока единственная российская компания, которая смогла разместить на внешнем рынке «зелёные» облигации.

Встать на рельсы Сахалина



ДМИТРИЙ ЗЕЛИНСКИЙ

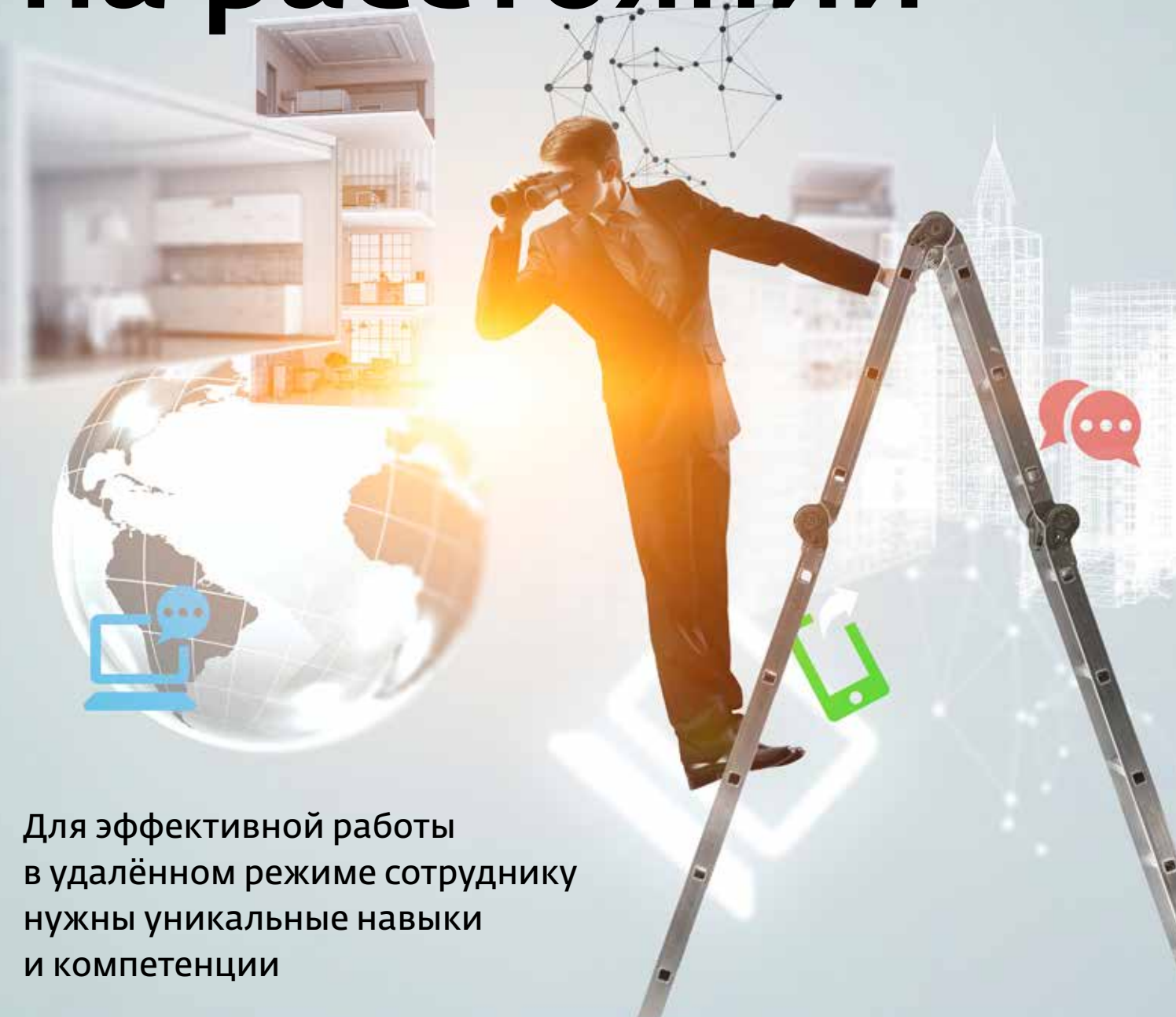
Три новых рельсобуса РА3 «Орлан» начнут перевозить сахалинцев в декабре 2020 года. Два трёхвагонных и один двухвагонный «Орланы» по заказу правительства Сахалинской области произведены на заводе «Метровагонмаш» (Мытищи, входит в состав Трансмашхолдинга, ТМХ) с учётом пожеланий пассажиров. Они оборудованы кондиционерами, Wi-Fi, биотуалетами, адаптированы для людей с ограниченными возможностями. Они вмещают соответственно 133 и 229 человек.

Проект по обновлению подвижного состава на Сахалине реализуется при финансовой поддержке Фонда развития Дальнего Востока и Арктики. Рельсовые автобусы передаются в лизинг АО «Пассажирская компания Сахалин» – перевозчику пассажиров в дальнем и пригородном сообщении на железнодорожном транспорте.



Личный архив

Управлять на расстоянии



Для эффективной работы
в удалённом режиме сотруднику
нужны уникальные навыки
и компетенции

Удалённый режим работы останется общемировым трендом как минимум на ближайшие 5–10 лет, прогнозируют аналитики. Согласно исследованию аналитического центра «Битрикс24», восемь из десяти российских компаний собираются в будущем использовать дистанционный труд на постоянной основе. О своих планах по развитию удалённых форматов работы уже объявили Сбербанк, Яндекс, X5 Retail Group. Какие сотрудники способны стабильно выдавать хорошие результаты при работе вне офиса и почему дистанционный труд требует особых навыков и компетенций, рассказал «Пульту управления» директор по развитию продуктов компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Дегтярёв.

– Многие работодатели задумались о том, чтобы оставить часть сотрудников работать из дома и после окончания пандемии. Однако есть сомнения, как постоянное нахождение вне офиса скажется на продуктивности работников. В чём особенность дистанционного труда и какие перспективы развития такого формата работы в России?

– Удалённая работа, скорее всего, останется с нами надолго. По данным Superjob, каждый пятый работодатель, то есть 20% всех российских организаций, планирует продлить удалённую работу как минимум для части своих сотрудников. Типичный кейс, когда производственная или логистическая компания оставляет на рабочих местах всех сотрудников производственного блока – они трудились и во время пандемии, а офисный персонал возвращает лишь частично, большая же часть продолжает работать из дома. Опрос Superjob показал, что треть россиян и сами не хотят возвращаться в офис. Если интересы работодателей и работников сходятся, мы вполне можем предполагать, что

в ближайшие годы формат удалённой работы будет только развиваться.

Дистанционный труд, безусловно, имеет свою специфику. Это подтверждает большое количество исследований, которые показывают примерно одинаковую картину. Во-первых, люди на «удалёнке» стали работать в среднем на два-три часа дольше и заканчивать рабочий день позже. Статистика отправки писем через электронную почту показывает, что пик активности приходится на восемь-девять вечера, чего раньше не было. Теперь же это часть новой реальности.

Во-вторых, границы рабочего дня размываются, дела более хаотично распределяются в течение дня, чем при работе в офисе. Пульс-опросы,

с которой столкнулись многие российские компании, и им пришлось оперативно перестраивать свои процессы. Здесь же нужно сказать о той среде, которую создают работодатели для сотрудников на домашних рабочих местах. Элементарно требуется обеспечить людей необходимыми техническими приспособлениями и грамотно выстроить коммуникацию между сотрудниками и руководителями, а также наладить общение внутри коллектива.

Второй фактор, который нужно учитывать, – насколько сами сотрудники готовы к этой новой реальности и имеют ли они необходимые качества и навыки для продуктивной работы вне офиса. Абсолютно точно не все способны стабильно выдавать

В дистанционном режиме лучше справляются с обязанностями работники, способные открыто выразить свою точку зрения и честно говорить о проблемах

которые проводятся в организациях, показывают, что сотрудники на «удалёнке» сталкиваются с проблемой, как упорядочить свою рабочую среду и спланировать свой график, а это особый навык. Раньше часть этой ответственности брал на себя руководитель.

– От чего зависит эффективность удалённой работы?

– Эффективность удалённых работников по большому счёту зависит от двух факторов. Безусловно, на продуктивность влияет то, как в компании выстроены бизнес-процессы и насколько они адаптированы для того, чтобы выполнять часть работы в удалённом режиме. Без этого самые эффективные сами по себе сотрудники не смогут показать выдающиеся результаты. Это, кстати, та проблема,

хорошие результаты при удалённой работе, и не потому, что не хотят, а в силу особенностей личности и нехватки нужных умений. Поэтому если речь идёт не о краткосрочной «удалёнке», а об игре вдолгую, работодателю нужно верно оценить способности сотрудников.

– Какие сотрудники наиболее успешно работают на «удалёнке»?

– Это зависит от типа личности или от профессиональных навыков?

– Наша команда постаралась найти ответ на этот вопрос и определить, какие компетенции позволяют показывать лучшие результаты на «удалёнке». Говоря про компетенции, мы имеем в виду ту модель поведения, которая является наиболее эффективной в данных условиях. В исследовании приняли участие компании

Тема номера

Удалённый доступ



123RF/LEGION-MEDIA

из разных секторов экономики – IT, ретейл, фармацевтика, пищевая промышленность. Мы охватили в общей сложности 4,5 тыс. человек – это те, кто работал удалённо в распределённых командах ещё в доковидную эпоху, и сотрудники, массово переведённые на дистанционный труд в период пандемии весной этого года. Руководители оценивали каждого сотрудника по двум критериям: насколько он эффективен и насколько ему присуще конкретное качество. Таким образом, мы собрали статистическую информацию, какие компетенции определяют эффективность удалённых сотрудников.

Сразу скажу, что итоговые результаты нас удивили. Мы выявили 14 ключевых компетенций, их можно разделить на две группы. Первая – это универсальные компетенции, которые позволяют быть эффективными и добиваться лучших результатов вне зависимости от формата работы. Это, например, такие качества, как ответственность, исполнительность, решительность, дисциплинированность, стремление к саморазвитию, инициативность. Люди с таким профилем компетенций в среднем показывают значительно более высокую эффективность, чем остальные.

Вторая группа качеств стала для нас сюрпризом. Как показало исследование, есть ещё пять уникальных

компетенций, которые гарантированно влияют на продуктивность при продолжительной работе из дома, но не играют роль при работе в офисе. Так, выяснилось, что на эффективность дистанционного труда влияет способность человека адаптироваться к новым условиям и гибко корректировать своё поведение при изменении внешней среды, умение налаживать контакт и самостоятельно выстраивать работу с сотрудниками из других подразделений (кросс-функциональное взаимодействие), а также навык объединять людей для достижения цели – это так называемое неформальное лидерство.

Не менее важным при работе из дома оказалось наличие такого качества, как перспективное мышление. Сотрудника, способного стабильно показывать хорошие результаты вне офиса, отличает умение просчитать свои действия, учитывать разные факторы и принимать решения на долгосрочную перспективу.

Самое удивительное качество, которое мы выявили в ходе исследования, – это открытость. Люди, умеющие выражать свою точку зрения, отстаивать её и честно говорить о проблемах, в дистанционном режиме оказались более эффективными и лучше справлялись со своими обязанностями, чем их более закрытые и молчаливые

коллеги. Данные опроса руководителей показали, что эффективные в период «удалёнки» сотрудники в среднем соответствуют этому профилю из 14 компетенций на 65%, а малопродуктивные работники – всего на 33%.

– Насколько часто эти компетенции сегодня встречаются у сотрудников российских компаний?

– Как я упоминал, эти пять уникальных качеств никак не помогают сотруднику работать в обычных условиях офисной жизни, а некоторые из них даже мешают. Самый яркий пример – это открытость. Во многих компаниях руководство не поощряет эту черту характера и считает таких работников «проблемными». По этой причине наиболее важные в период удалённой работы качества и навыки редко попадают в профили корпоративных компетенций компаний. Исключение разве что неформальное лидерство и перспективное мышление. В результате у большей части персонала такие качества не развиты. Это подтверждают статистические данные, полученные в ходе нашего исследования: больше половины сотрудников – 56,6% – менее чем на 40% соответствуют нужному для удалённой работы профилю уникальных качеств и лишь у 8,7% уровень соответствия выше 60%.

Намного лучше ситуация с универсальными компетенциями. Работников с таким набором качеств в компаниях намного больше, хотя уровень развития этих навыков отличается. Так, в компаниях, принявших участие в нашем исследовании, 60% персонала соответствуют этим девяти компетенциям на 40–60%. Людей с более высоким соответствием профилю меньше – всего 15,7%.

– Могут ли работодатели развивать эти способности у своих сотрудников или людей на «удалёнку» лучше привлекать с рынка труда?

– Некоторые качества можно развивать, другие являются врождёнными. Скажем, если мы говорим про кросс-функциональное взаимодей-

ствие или про неформальное лидерство, то имеем в виду прежде всего навыки общения, так называемые social skills. Это про то, насколько правильно человек умеет выстраивать коммуникации разного уровня. Такие навыки, конечно, можно и нужно развивать. Адаптивность и открытость – качества другого рода. Я бы сказал, что это не навыки или способности, это установки человека. Определяющую роль здесь играет среда, в которой трудится работник: если корпоративная культура организации не предполагает открытого выражения своего взгляда на проблемы или не поощряет гибкого поведения, сотрудник либо со временем утратит эти качества, либо уйдёт. Классическая метафора – бочка с рассолом. Какой бы огурец в неё ни поместили, он станет маринованным. Поэтому нужно думать в первую очередь не о том, как развивать у сотрудников адаптивность и открытость, а как выстроить работу таким образом, чтобы среда поддерживала и подпитывала это поведение и персонала. Это вопрос про трансформацию компании, а не трансформацию людей.

Теперь о перспективном мышлении. Это тоже не совсем компетенция, а скорее когнитивная способность. То, насколько эта способность развита у человека, зависит от многих факторов, в том числе от врождённой склонности и развития в ранние годы жизни. Как правило, у взрослых людей навык перспективного мышления, как, впрочем, и стратегического, прокачивается долго, сложно и не слишком успешно. Поэтому мы бы советовали компаниям привлекать таких людей с рынка труда.

– Потребуется ли компаниям менять стратегию подбора персонала с учётом развития удалённых форматов?

– Если компания планирует существенную часть штата переводить на комбинированный график, с чередованием работы из дома и из офиса, или тем более полностью переходить на удалённый режим, нужно уже сейчас думать о том, как перестраи-

вать программы регулярной оценки персонала и оценки кандидатов при подборе. В процедуры оценки нужно включить особые компетенции, важные именно для удалённой работы, и использовать их для принятия кадровых решений. Поскольку уникальные качества, которые мы выделили, – не самые часто встречающиеся у соискателей характеристики, потребуются новые схемы и методики, чтобы их выявлять. Этот процесс может занять достаточно длительное время. Однако компании, которые вовремя не среагируют на эту ситуацию, с большой вероятностью столкнутся с серьёзными трудностями и потерей эффективности при переходе на удалённую работу на постоянной основе.

– А какие руководители являются более эффективными в период «удалёнки»?

ется менее эффективной, чем более гибкая стратегия.

Кроме того, всё большую роль приобретают честность и открытость, потому что в условиях самоорганизации прозрачное информирование абсолютно необходимо, чтобы сотрудники могли принимать взвешенные решения.

– Как отразится переход на удалённую работу на корпоративной культуре организаций, ведь от этого тоже зависит эффективность работников?

– Безусловно, среда имеет очень важное значение. Я знаю много компаний, которые в принципе работают в удалённом режиме, и у них всё нормально, поскольку их корпоративная культура изначально развивалась с учётом того, что люди не видят каждый день друг друга. Но чтобы

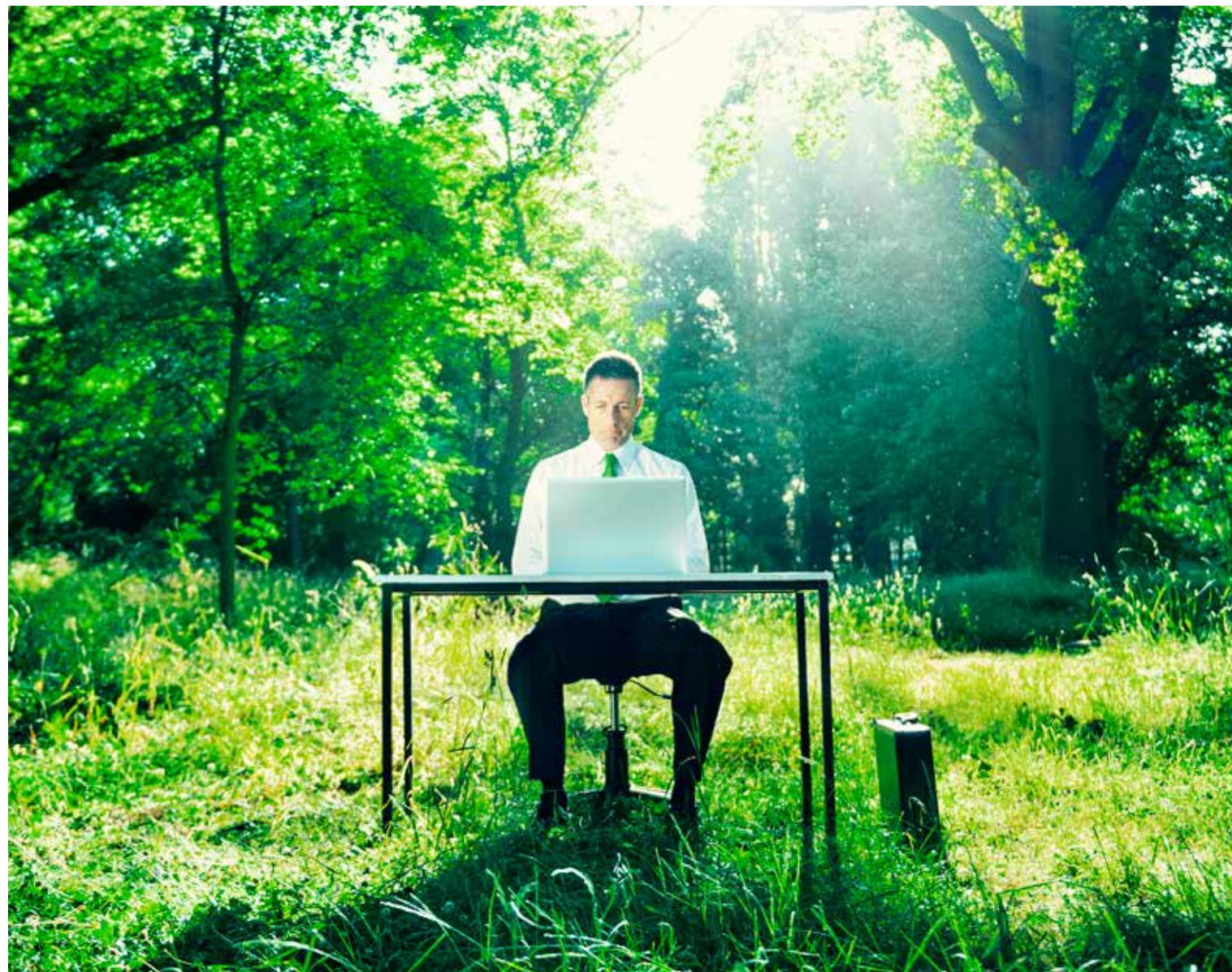
Две основные стратегии в условиях любого кризиса – это стратегия мобилизации и стратегия самоорганизации

– Две основные стратегии в условиях любого кризиса (а переход на «удалёнку» это тоже своего рода кризис) – это стратегия мобилизации и стратегия самоорганизации. Мобилизация предполагает тушение пожаров и жёсткий контроль со стороны руководителей: частота постановки задач возрастает в два-три раза, устанавливается короткий дедлайн, увеличивается число планёрок и совещаний. При самоорганизации, напротив, начальство старается отойти от прямого контроля и дать сотрудникам наладить взаимодействие, чтобы вся система управления и принятия решений была более гибкой. Сейчас мы видим, что у руководителей снизилась потребность в такой компетенции, как управление задачами. Жёсткая постановка задач оказыва-

сохранять единство в таких условиях, нужно прикладывать дополнительные усилия. Когда все находятся в офисе, строить коммуникацию значительно проще – просто потому, что есть все условия для общения, в том числе в неформальной обстановке. Во время «удалёнки» общение с другим человеком, тем более неформальное, – это отдельное действие, но чтобы дистанционный труд был эффективен, это общение очень важно. Компании, которые лучше справятся с тем, чтобы поддерживать постоянную коммуникацию между людьми, меньше испытают на себе негативную сторону удалённой работы. Так что я бы говорил не про разрушение корпоративной культуры из-за «удалёнки», а про её изменение.

БЕСЕДОВАЛА МАРИЯ АБДРИМОВА

Тема номера Удалённый доступ»



Человек красит место

Компании и дирекции анализируют опыт удалённой работы



АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ,
начальник управления охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности Первой грузовой компании (ПАО «ПГК»):

– ПГК возвращается к привычному ритму работы постепенно. Мы считаем, что так безопаснее для наших сотрудников. Первыми возвращаются на свои места в офисы те, кто работает с клиентами или поставщиками напрямую либо не имеет возможности по тем или иным причинам выполнять свои обязанности удалённо. В нашей компании разработана стратегия выхода специалистов на свои рабочие места, которая учитывает методические рекомендации главного государственного санитарного врача России. Всем сотрудникам, которые приступают к работе в офисе, рекомендовано соблюдать социальную дистанцию не менее 1,5 м, использовать маски и перчатки, принимать корреспонденцию бесконтактным способом, не проводить очные совещания, избегать лишних контактов в местах приёма пищи. Кроме того, внедрена система гибкого графика прибытия на работу – с 7.00 до 11.00. Обязательно измеряем температуру в течение дня, соблюдаем режим дезинфекции и уборки помещений.

Продолжается тестирование сотрудников на COVID-19 методом ПЦР с фокусом на выявление инфицированных среди работников из групп риска. В сентябре число работников, одновременно присутствующих в офисах, было увеличено до 30–50% в зависимости от ситуации с коронавирусом в конкретном регионе присутствия компании.



ВАЛЕРИЯ СЕЛЕДКОВА,
генеральный директор GEFCO Россия:

Руководители отметили слаженность работы команд и высокий уровень навыков коммуникации

– Сотрудники российского подразделения GEFCO в полном составе работали на удалённом режиме до конца июня. Сегодня мы постепенно возвращаем людей в офис на их привычные рабочие места с учётом изменений в рабочем графике: несколько дней в неделю они по-прежнему работают дома. Здоровье наших сотрудников – наша главная забота, и в связи с этим мы ограничиваем количество человек, которые могут одновременно присутствовать в офисе, что позволяет соблюдать

необходимые превентивные меры. Наши офисы оборудованы точками с санитайзерами, коллектив обеспечен масками и перчатками. В офисе установлен особый режим посещения мест общего пользования, например переговорных комнат и кухни, во избежание скопления людей. Важно отметить, что мы достаточно успешно перешли на удалённый режим работы, что произошло благодаря нашей внутренней культуре и уже отлаженным бизнес-процессам. Мы постоянно оставались на связи со всеми сотрудниками, используя современные инструменты дистанционного общения, а также постарались сохранить все наши корпоративные проекты. К примеру, сотрудники стали активными студентами нашей online-

ному офису. Мы активно получаем обратную связь от наших коллег относительно плюсов и минусов сложившейся ситуации и намерены использовать полученную информацию, чтобы вместе сохранить целостность и качество услуг.



ЛЮБОВЬ НОВИКОВА,
руководитель направления по проектной деятельности Дирекции трансформации и развития системы управления персоналом АО «Трансмашхолдинг»:

акademии и продолжили своё развитие, используя данный инструмент. Безусловно, эта ситуация отразилась на бизнесе во всём мире, и мы не исключение. Это был сильный вызов для отрасли, однако он показал нам, что есть моменты, на которые мы раньше не очень обращали внимание, но которые сегодня важно усилить, чтобы оставаться в авангарде. Мы доказали, что можем успешно работать удалённо, и будем дальше наблюдать за трансформацией подхода к современ-

– Согласно результатам внутреннего опроса, сотрудники нашей компании дистанционно работают эффективно. Руководители отметили слаженность работы команд и высокий уровень навыков коммуникации. Сотрудники легко перестроились на дистанционный формат работы, все необходимые и возможные инструменты для совместной работы холдингом были предоставлены. Исходя из последнего решения оперативного штаба холдинга в целях снижения рисков распространения

Тема номера

Удалённый доступ



коронавирусной инфекции в настоящее время для 1/3 от общей численности офисных сотрудников АО «ТМХ», а это порядка 200 человек, установлен режим дистанционной работы, предусматривающий исполнение должностных обязанностей вне рабочего места, по их месту жительства. Соответственно, в офисе работают 2/3 от общей численности сотрудников (примерно 400 человек). При этом мы установили ротацию групп работников, выполняющих свои трудовые обязанности на рабочих местах, с работниками, которые трудятся дистанционно, с интервалом 3 рабочие недели с сохранением предельной численности работников. Однако в силу специфики взаимодействия с производственными площадками холдинга мы не рассматриваем возможность перевода на постоянную дистанционную работу.



СТЕПАН ПАРНЮК, заместитель начальника службы безопасности движения Дирекции тяги: – Период удалённой работы для нашей дирекции проходит без больших потерь в эффективности. У нас был проведён опрос на тему «Как сотрудники оценивают выгоду от дистанционной работы». Результаты опроса показали, что большинство сотрудников чувствовали себя на удалённой работе комфортно и видят в ней только плюсы. Естественно, есть сотрудники, которым работа дома даётся с трудом. Это связано чаще всего с

потребностью общения и социализации. Мы сделали выводы об организации эффективной удалённой работы. Первое – на период удалённой работы руководителям нужно проработать навыки онлайн-менеджмента, который имеет некие отличия от традиционных инструментов офлайн-управления. Это нужно для организации эффективной коммуникации между сотрудниками, а также управления распределённой командой. Второе – одним из существенных ограничений при организации удалённой работы является оснащённость техническими средствами в домашних условиях. Оборудование рабочего места, качество связи становятся одними из основных факторов, определяющих эффективность взаимодействия. Это заставляет нас по-новому посмотреть и на организацию рабочих пространств в офисе.



БОРИС КАЛАТИН, генеральный директор Благотворительного фонда «Почёт»:

– На мой взгляд, мы успешно справились с переходом на удалённый режим в период самоизоляции. В пик пандемии большинство сотрудников были переведены на дистанционную работу, также был разработан график дежурств и по мере необходимости некоторые сотрудники приходили в офис. Тех, кто работал дома, мы обеспечили всем необходимым: техническими средствами, связью. Нам удалось сохранить работоспособность, и все свои обязательства перед ветеранами мы выполнили: выплаты осуществлялись в штатном режиме. Но мы, конечно, сразу prioritized различные очные мероприятия для пенсионеров: программы обучения, творчества, волонтерства. В онлайн-формат, к сожалению, удалось перевести не все проекты. Большинству ветеранов сложно участвовать в проектах дистанционно, не все настолько хорошо владеют компьютерами и смартфонами, это для нас тоже определённый вызов. Мы не знаем, как будет складываться ситуация с пандемией, и, учитывая все риски в будущем, будем развивать

дистанционный формат обучения и стараться повышать компьютерную грамотность наших ветеранов. Сейчас мы были вынуждены отменить ряд мероприятий, но надеемся наверстать всё в следующем году, когда это станет безопасно. На данный момент мы готовы к любому развитию событий, если нужно будет вновь работать удалённо, проблем не возникнет, все процессы уже отлажены. Некоторые наши сотрудники продолжают работать дома, так как такой формат показал свою эффективность и удобство для людей. У них появляется больше свободного времени за счёт того, что они не тратят его на дорогу. Особенно это актуально для тех сотрудников, которые живут в Подмоскovie. Так они больше времени проводят с семьёй, и на работу остаётся больше энергии.



АЛЕКСАНДР КЛИМОВ, ректор Российского университета транспорта (МИИТ): – Учёба в РУТ (МИИТ) в очном формате началась 1 сентября. По решению руководителей учебных подразделений вуза дистанционный формат обучения максимально сохранился для студентов очно-заочной (вечерней) и заочной форм обучения. Для этого они используют

платформу Microsoft Teams. Для иностранных студентов, которые не смогли вернуться в Россию к началу учебного года, обучение началось в дистанционной форме с использованием современных технологий онлайн-образования. Преподаватели старше 65 лет, а также преподаватели, имеющие хронические заболевания, к проведению занятий в очном формате не допускаются. Для них организованы дополнительные курсы повышения квалификации по работе на платформе Microsoft Teams. Дистанционное присутствие

– В условиях эпидемиологической напряжённости мы перевели на дистанционный труд более 95% работников аппарата управления. За эти месяцы мы приобрели очень важный опыт, который ещё предстоит оценить. В аппарате управления мы провели опрос, который показал, что работники положительно оценивают опыт удалённой работы – средняя оценка составила 8 из 10 баллов. При этом эффективность работы в удалённом режиме не изменилась у 61% респондентов, повысилась у 27% и лишь 13% сотрудников заметили



АЛЕКСАНДР СИВАКОВ, начальник службы цифровизации технологических процессов Дирекции инфраструктуры: – Режим удалённой работы в нашей дирекции до сих пор продолжается. Когда он только начинался, эффективность работы нашей дирекции

На период удалённой работы руководителям нужно проработать навыки онлайн-менеджмента

лекторов в аудитории обеспечивается с помощью мультимедийного оборудования. При этом студенты на таких занятиях находятся в учебных аудиториях.



СЕВАК ЗУРНАЧЯН, заместитель начальника Центра фирменного транспортного обслуживания по кадрам и социальным вопросам:

снижение своей эффективности. К плюсам удалённой работы работники отнесли экономию времени (96%), отсутствие офисного шума (44%) и возможность проводить время с близкими (38%). Вместе с тем 73% респондентов испытывают дискомфорт от того, что стираются границы рабочего и личного пространства и 53% не хватает живого общения с коллегами. Рассмотрев сложившуюся ситуацию как возможность, мы приняли решение о продлении до февраля 2021 года режима дистанционного труда в аппарате управления ЦФТО для 10% численности коллектива.

немного снизилась. Но это был период адаптации, когда руководители и сотрудники дирекции привыкали к новой для них ситуации. На данный момент эффективность работы наших сотрудников на таком же уровне, что и до пандемии. Во время дистанционной работы выросла нагрузка на коммуникации. Стало много онлайн-совещаний. Наша дирекция с удовольствием поучаствовала бы в проекте по виртуализации рабочих столов. Это когда доступ сотрудников к своим рабочим столам из дома должен осуществляться не с включённым компьютером на рабочем месте, а в более виртуальной среде.

Удалённый доступ»



Наладить общение

Развитие каналов связи и мотивация удалённых сотрудников позволят компании сохранить эффективность

Около 75% работников из разных стран заявили, что в первые несколько месяцев работы в удалённом режиме они сохранили или даже повысили свою производительность, следует из исследования компании Boston Consulting Group. В числе основных факторов, позволяющих успешно работать на «удалёнке», респонденты назвали социальные связи в коллективе, физическое и психологическое состояние, доступность необходимых рабочих инструментов. «Пульт управления» поинтересовался у экспертов, как работодателям поддерживать эффективность персонала в дистанционном режиме и помогать своим сотрудникам успешно преодолевать локальные кризисы.

Найти слабое звено

Сооснователь и руководитель консалтингового направления компании «Стахановец» Михаил Яхимович поделился с «Пултом управления» результатами собственного исследования компании: как выяснилось, в зоне риска во время удалённой работы оказались 27% работников. Большая часть – из-за проблем с самомотивацией.

«Так, 24% опрошенных признались, что при работе в удалённом режиме испытывают проблемы с концентрацией на рабочих задачах, а у 3% документально зафиксировано реальное снижение доли полезных действий, важных для выполнения повседневных обязанностей. Если в условиях офиса определить отстающих руководитель может довольно легко по ряду очевидных признаков, то при дистанционной работе, особенно если коллектив довольно многочисленный, это превращается в настоящий вызов», – отмечает Михаил Яхимович.

Определить эффективного или неэффективного «удалёнщика» помогает специализированное программное

обеспечение. По мнению Михаила Яхимовича, автоматизировать мониторинг за действиями сотрудников – не только наиболее правильный, но и, вероятно, единственный действенный метод, который позволяет оценить, кто работает с полной самоотдачей, а кто трудится вполсилы по тем или иным причинам. «Систем наблюдения на рынке несколько, у них плюс-минус одинаковая функциональность, а отличаются они степенью автоматизации: хорошие системы формируют отчёты, которые с первого взгляда позволяют оценить продуктивность сотрудника и в случае её «просадки» понять причины падения эффективности», – пояснил эксперт.

Система мониторинга, по его словам, нужна ещё и для такой прозаической вещи, как учёт рабочего вре-

ком дополнительного соглашения к трудовому договору».

Кнут или пряник

Если результаты мониторинга руководителя не радуют, у руководителя есть два пути для повышения эффективности на «удалёнке»: усилить контроль или выстраивать доверительные отношения. «Первый путь кажется самым простым, и его пытаются использовать большинство руководителей. Но проблема в том, что если нет доверия между руководителем и сотрудником, никакой контроль не поможет», – считает заместитель президента по связям со СМИ Международной ассоциации профессионалов продаж IASP Виктор Неймышев.

Каков разумный баланс контроля работы удалённых сотрудников –

Сотрудники, поддерживающие постоянную коммуникацию с коллегами и руководством в период удалённой работы, демонстрируют лучшие результаты вне офиса

мени. Если при работе в офисе учёт происходит автоматически при входе в офис – надо приложить карточку к считывателю и тем самым зафиксировать факт прихода и ухода, то в режиме удалённой работы такой возможности нет. «Система мониторинга эту проблему решает, – отмечает Михаил Яхимович. – Она фиксирует начало рабочего дня и его окончание, регистрирует бездействие сотрудника за ПК и тем самым помимо отчёта руководителю формирует «Унифицированную форму № Т-13», данные из которой являются основанием для начисления заработной платы. Важная деталь: использовать мониторинг согласно Трудовому кодексу следует только после подписания с сотрудни-

ков один из наиболее дискуссионных вопросов. Консультант по управлению, основатель консалтинговой компании Visotsky Consulting Александр Высоцкий считает большой ошибкой снижение контроля за деятельностью сотрудников со стороны руководителя. По его мнению, во время удалённой работы помимо еженедельного согласования планов нужны ежедневные планёрки.

Свою позицию он аргументирует тем, что при дистанционной работе тяжело управлять сотрудниками вручную, от этого замедляется скорость получения ответов, принятия решений. Александр Высоцкий уверен, что ежедневная координация – неотъемлемая часть рабочего про-

Удалённый доступ



123RF/LEGION-MEDIA

цесса, которая помогает устранить удвоение задач, направить своё внимание на достижение результата. Также это действие не позволяет сотрудникам работать вразвалочку и оставлять всё на последний день недели.

«Кризис – время повышенной нагрузки и сложностей. В этот трудный период по какой-то странной причине многие руководители снижают уровень ожиданий и количество произведённого ценного конечного продукта. Начинают требовать меньше от подчинённых, нежели раньше. Это неправильное положение дел, которое погубит компанию. Сегодня люди делают много ошибок, так как напуганы, огорчены. И единственный способ, чтобы получить эффективность, – повысить контроль», – считает Александр Высоцкий. На помощь руководителю опять же приходят цифровые технологии, замечает эксперт: для контроля

времени используются Time Doctor или TMetric, отслеживать выполнение стратегических задач помогает Worksection, планировать встречи – Google Calendar, проводить их – Zoom, для контроля поточных задач применяется Trello.

«Ещё отличным инструментом для анализа эффективности сотрудников являются статистики. Я еженедельно смотрю на главные статистики по компаниям, а мои руководители ежедневно контролируют показатели своих сотрудников, это помогает оперативно влиять на сложившуюся ситуацию», – говорит Александр Высоцкий.

Признавая эффективность мониторинга, Михаил Яхимович предостерегает руководителей использовать «метод кнута». «Переход на «удалёнку», коронакризис, карьерные риски, опасность за здоровье членов семьи – эти факторы уже повышают градус стресса у сотрудника и не способству-

ют спокойной работе. Если стоять у работника над душой, грозить штрафами за падение производительности и перспективой увольнения за невыполненные KPI, лучше точно не станет», – уверен он.

Более правильным эксперт считает позитивную мотивацию, например уделить больше времени сотруднику, который переживает падение производительности труда.

В такой ситуации людям зачастую важно почувствовать собственную нужность и востребованность в рамках общего дела, замечает Михаил Яхимович: регулярные звонки по видеосвязи, искренняя заинтересованность в том, как обстоят дела, совместный разбор сложностей и административная поддержка работы такого сотрудника («Вижу, здесь тебе нужна помощь со смежным подразделением. Я организую тебе непосредственную коммуникацию и буду присутствовать на звонке») почти всегда помогают вернуть его продуктивность. «Есть соблазн назвать такой подход микроменеджментом; мы с этим не согласны – скорее это потребность в пересмотре стиля управления, связанная с изменившейся ситуацией», – говорит эксперт.

Также, по мнению Михаила Яхимовича, следует изучить опыт более успешно работающих на «удалёнке» коллег, выявить закономерности в их работе и попытаться «приземлить» эти лучшие практики на отстающих. Например, рекомендовать тщательно планировать свои дела, отвечать на сообщения в почте и мессенджерах в строго отведённое время, а не по факту.

Основатель и CEO международной школы программирования для детей CODDY Оксана Селендеева считает, что два основных принципа, которые позволяют быть максимально эффективными в удалённом формате, – грамотная постановка задач и обратная связь.

«При формулировании целей я опираюсь на систему SMART. Она подразумевает, что каждая задача

должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и ограниченной во времени, – говорит Оксана Селендеева. – Я ставлю задачу, называю предположительный дедлайн, вместе с сотрудником мы корректируем желаемый срок на реалистичный, фиксируем задачу в таск-трекере. Через уместные отрезки времени я запрашиваю обратную связь – всё ли понятно, нет ли сложностей, не завалил ли сотрудник. Если требуется, помогаю расставить приоритеты. Считаю эффективным именно такой подход вместо жёсткого контроля и прессинга, которые только демотивируют людей, особенно если они не привыкли работать удалённо и находятся в непривычной ситуации».

Всегда на связи

Аналитики Boston Consulting Group выяснили, что сотрудники, поддерживающие постоянную коммуникацию с коллегами и руководством в период удалённой работы, при самодиагностике в два-три раза чаще признавались, что повысили свои результаты вне офиса. В то же время те, кто заявил о регрессе и снижении продуктивности, больше всего жаловались на нехватку неформального общения.

Для поддержания командного духа нужно, чтобы каждый игрок понимал свою роль, знал, что происходит с игрой в целом, считает Александр Высоцкий. Именно поэтому одним из самых эффективных инструментов командообразования на «удалёнке» является собрание персонала.

«Собрание проходит по определённому плану. Начинается с приветствия директора или владельца, рассказа об успехах всей сети, планах, достижениях, целях. Затем руководители подразделений показывают графики, предоставляют отчёт и план по своим отделам. Даются благодарности сотрудникам за особые достижения. И владелец подводит итог, вдохновляя всех сотрудников на новую рабочую неделю», – говорит эксперт.

Публичная похвала, по мнению экспертов, оказывается одним из самых действенных инструментов на «удалёнке». Оксана Селендеева рассказала, что в её компании ежедневно (или почти ежедневно) в отделах проговаривается, с какими задачами каждому удалось справиться – именно по принципу «какой я молодец», а не в формате отчёта. Такая система, по её мнению, удобна всем – сотруднику даёт чувство значимости его работы, коллег мотивирует держать планку, руководителю позволяет проводить чек-ап задач, которые находятся в процессе выполнения.

«Если я вижу, что продуктивность сотрудника падает, я в первую очередь стараюсь выяснить, всем ли необходимым он обеспечен для работы: всё

в 50 городах на пяти континентах. Каждую пятницу компания проводит «Экспромт-час» в Zoom, чтобы сотрудники могли поддерживать отношения друг с другом, знакомиться, обсуждать рабочие и нерабочие вопросы.

Российские организации сейчас тоже берут такой опыт на вооружение. «Для поддержания коллективного духа мы устроили онлайн-комнаты в Discord. Так, наибольшей популярностью пользовалась «кухня», на которой можно было всегда кого-то встретить с включённой камерой за чашкой кофе, как и на обычной кухне в офисе», – рассказывает основатель школы личной эффективности Sprutin-Suit Алексей Комиссаров.

Наименее эффективными у удалённых сотрудников оказываются утрен-

Не стоит искать новые пути для контроля работы сотрудника, лучше сфокусироваться на его мотивации на качественный результат

ли хорошо с Интернетом, телефоном, компьютером. Другими словами, есть ли у человека все инструменты для выполнения его ежедневных задач, – делится опытом Оксана Селендеева. – Я знаю, что некоторым на «удалёнке» остро не хватает социализации. С ними я стараюсь поддерживать постоянный устный контакт – спасаю звонки, частые Zoom-сессии, чаты и голосовые сообщения. В отсутствие карантина периодически организовываю офлайн-встречи».

В иностранных компаниях большое внимание уделяют развитию каналов связи между сотрудниками во время дистанционной работы. К примеру, компания Viffeg (специализируется на приложениях для социальных сетей) имеет распределённую команду из 80 сотрудников, которые работают

ние часы, свидетельствуют многочисленные опросы. Но и здесь есть выход, например проведение утренних планёрок с включёнными камерами.

«Для моей команды при переходе на «удалёнку» вызовом стало быстрое включение в работу утром, что сказывалось на эффективности, – отмечает Александр Высоцкий. – Решением этой проблемы стали утренние зарядки. По подразделениям сотрудники с включёнными камерами встречались и делали физупражнения».

Всегда лучше бороться не с последствиями, а искать причины, поэтому не стоит искать новые пути для контроля работы сотрудника, лучше сфокусироваться на его мотивации на качественный результат, уверен Алексей Комиссаров.

МАРИЯ АБДРИМОВА



Разговор о себе

Умение правильно презентовать свои навыки - ключ к успеху

Навык самопрезентации, умения грамотно рассказать о своих достоинствах – важная составляющая успешного собеседования, а в дальнейшем – продвижения по карьерной лестнице. Так, согласно глобальному исследованию Kelly Services – Kelly

Global Workforce Index, для россиян навык самопрезентации является вторым по значимости после опыта работы индикатором таланта человека для потенциального работодателя. Но эксперты отмечают, что часто людям сложно рассказать о своих преимуществах, не преувеличивая и не приуменьшая свои достижения. «В наш стремительный век у окружающих нет времени, сил и желания присматриваться и внимательно

изучать других. Поэтому каждый, кто хочет быть по достоинству оценённым и признанным, обязан прилагать усилия, чтобы окружающие люди заметили самого человека, его поступки и таланты», – отмечает профессор кафедры корпоративного управления Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС Елена Яхонтова. «Пульт управления» узнал у экспертов, как правильно рассказать о своих достоинствах.



ЕКАТЕРИНА ЦАЮКОВА, психолог, коуч, преподаватель Международной школы профессий: – В своей преподавательской и коучинговой практике я часто слышу запрос: «Хотел бы сделать карьеру, пойти на повышение, поговорить с начальником об изменении договора, увеличении заработной платы, но не могу...» Трудно представить, но часто причиной невозможности об этом говорить и этого достичь является неспособность человека по достоинству оценить свои профессиональные и над-профессиональные компетенции, достижения, опыт. И, как следствие, невозможность говорить о них другим, то есть презентовать себя. Отчасти такая проблема исходит из советского мировоззрения и его ценностей: быть как все, вкладываться во благо других, Родины, общества, иметь то же, что и все. Родители тех, кто сейчас пытается сделать карьеру, ещё застали те времена и на собственном опыте помнят прошлый порядок и его требования. За одно поколение не всегда удаётся трансформировать привычки и мировоззрение. Для нынешнего же поколения характерно желание достигать, быть эффективным, творчески реализованным, позволить себе все радости жизни. Иногда это начинает

входить в конфликт с подосознательными установками, ценностями и программами, полученными от предков, и человек не может их преодолеть. Также немалый отпечаток накладывают школа и первые учителя. Приходя в школу, ребёнок ещё многого не знает о мире и впитывает, как губка, всю информацию. Что стыдно отличаться и ходить без формы, стыдно нарушить эти правила, стыдно быть особенным, стыдно быть лучше, эффективнее – будут завидовать. Опыт предков и истории страны, личных травм вносит вклад, и нема-

свои сильные качества записит от степени познания и принятия человеком самого себя, той обратной связи, которую он получает от близких, друзей и работодателя. Самопрезентация – не хвастовство и приукрашивание, а отражение фактов. Не только собственных знаний о себе, но и того, что видят и ценят другие. Поэтому так важно отражать реальность. Есть ряд правил успешной самопрезентации: – следует говорить мало, но ёмко и чётко. Цифры, факты, графики, результаты: сколько тысяч принесли компании,

стандарты, эталоны, котирующиеся вузы, степени образования. Говорить на языке собеседника, его ценностей и потребностей. Например, если руководитель ценит пунктуальность, продемонстрируйте, что вам это важно тоже, употребите в речи: «Благодарю, что уделите мне время, постараюсь быть кратким». Если вы знаете корпоративные ценности, говорите о себе и своём опыте сквозь призму этих ценностей, находя точки соприкосновения вас как сотрудника, руководителя и компании в целом. Так вы повысите свои шансы на успех.

В разговоре стоит обозначить некоторые основные вехи достижений или качества и, если человек заинтересуется, рассказать об этом подробнее

Плюс. Поэтому часто навыки самопрезентации приходится «прокачивать». Удивительно, но, в отличие от других чувств, чувство стыда нам подарила не природа, а именно социум. Стыд – это социальное чувство. Впервые столкнувшись с осуждением и разочарованием в глазах значимых взрослых (как правило, родителей), ребёнок испытывает стыд. Эти самые глаза родителей со своими ожиданиями продолжают смотреть на человека и осуждать за всё инакомыслие и дальше, если это специально не проработать. Возможность присваивать себе достижения и называть

сколько сотрудников обучили, сколько программ составили, сколькими руководили, чего достигло подразделение и компания в целом; – говорить нужно спокойно и при этом живо, использовать интонации, речевые акценты. Продавать себя и как личность, и как носителя необходимых профессиональных компетенций. Ответить на вопрос, какие у вас есть hard-skills и soft-skills. Также важно использовать демонстрационный материал. Резюме, портфолио, показатели роста, грамоты и дипломы; – говорить брендами. В любой профессиональной сфере есть свои бренды, золотые

При подготовке к успешной презентации необходимо ответить себе на два вопроса. Во-первых, что вы хотите донести своим сообщением? К примеру, что именно я достоин этого места и принесу пользу компании. Во-вторых, до кого вы хотите это донести? Кто этот человек, какие у него требования, ценности, особенности, нужды? Во время рассказа о себе избегайте открытого повторения шаблонных фраз, вместо этого лучше приводите такие примеры из жизни, где это демонстрируется. Вместо «я коммуникабельный» – «я умею управлять конфликта-



ми, продавать, при помощи общения достиг таких-то целей». Вместо «я ответственный» – дайте контакты тех, кто может охарактеризовать вас как человека, готового брать на себя решение проблем и вести за собой, предпринимать активные действия и приносить пользу. Главное – не перейти границу. Дело в том, что иногда у собеседника могут возникнуть весьма противоречивые чувства в ответ на ваш рассказ о личных достижениях. И переборщить может быть так же пагубно, как и недоговорить что-то. Поэтому информацию необходимо выдавать порциями, постепенно проверяя, как реагирует собеседник. Заметить, где его личная граница, за которой уже начинается переход от расположения и интереса к подозрительности, зависти, стыду, злости и другим личным чувствам. Вообще в жизни хвалить себя нужно обязательно! И делать независимо от того, насколько велики или малы ваши достижения. Или от того, как эффективно вы провели переговоры или презентацию себя. Самоподдержка – это огромный ресурс личности, помогающий сохранить амбиции, энергию и не выгорать при столкновении со своими ограничениями или неудачей. Но не стоит себя нахваливать и оценивать исключительно высоко при знакомстве с другим человеком или на собеседовании. Выгоды, насколько именно для него вы хороши и полезны, он сделает сам, по истечении времени. Скорее, в разговоре стоит обозначить некоторые основные вехи достижений или качества, и если человек



заинтересуется, рассказать об этом подробнее. Умение подавать себя, рассказывать о своих навыках и говорить о себе может открыть двери к самым невероятным свершениям и достижениям в жизни и карьере. Те, кто освоит это искусство, уже никогда не будут иметь проблем с наличием места работы и гонорами.



Светлана Белодед, руководитель отдела по работе с персоналом QBF: – Если на Западе привыкли в первую очередь обращать внимание на положительные стороны явлений и достоинства людей, то у нас на первое место выходят недостатки. С детства нас

ругают за проступки, тогда как хорошее поведение считается нормой. На том, что соответствует норме, традиционно не заостряется внимание, поэтому похвала часто не проговаривается вслух. На работе обычно сотрудников тоже чаще ругают за плохое, словно не замечая хорошего. Именно поэтому люди часто не воспринимают свои достижения как тему для разговора, напротив, всеобщее одобрение получает скромность. Самая частая ситуация, в которой нам нужно говорить о своих достоинствах, – это собеседование при приёме на работу. Чрезмерная сдержанность на интервью существенно затрудняет процесс поиска работы. HR-специалисты в той или иной форме спрашивают у кандидатов о профессиональных достижениях и лучших качествах. Если в ответ на данные вопросы не звучит структурированных, чётких и уверенных ответов, работодателю может показаться, что перед ним слабо

мотивированный сотрудник, который не достигнет высоких результатов. В самопрезентации я рекомендую представлять факты, желательно с цифрами. Например, менеджеру по продажам важно рассказать, сколько клиентов он привлёк, какова была общая сумма сделок, какую прибыль получила компания благодаря его работе и за какой период. Специалисту, претендующему на руководящую должность, рекомендую остановиться на том, какой командой он управлял прежде, сколько в ней было человек, сколько из них и чему он обучил, каких результатов достиг вместе со своими подчинёнными. Соискатель должен быть готов анализировать и трудности, которые стояли на его пути, объяснять, что он сделал для их преодоления. Не стоит при этом увлекаться оценочными суждениями и преувеличивать значимость проделанной работы. Если кандидат будет через слово повторять, что он



Чрезмерная сдержанность на интервью способна существенно затруднить процесс поиска работы

лучший, делает что-либо на высочайшем уровне, владеет навыками, которых нет ни у кого в России или мире, его утверждения вряд ли будут приняты всерьёз. Отрицательно может быть воспринято желание новичка возвысить себя над бывшими коллегами, представить, будто бы все подводили и мешали. Даже если работодатель поверит в подобные утверждения, он может подумать, что перед ним склочный человек, которому будет трудно влиться в коллектив. Думаю, умение вовремя напомнить о своих достижениях полезно и вне карьеры. В первую очередь оно позволяет самому человеку более раскрепощённо чувствовать себя в коллективе, привлекать к себе внимание.

Главное, не переходить грань между самопрезентацией, превращающей человека в интересного собеседника, и бахвальством, не преуменьшая достижения других людей, желая выделиться на их фоне.



Артём Ступак, преподаватель кафедры управления трудом и персоналом РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина, эксперт грантовых конкурсов Федерального агентства по

делам молодёжи (Росмолодёжь): – Карьерный рост и полезные деловые связи – результат здоровой самооценки и навыков самопрезентации. Уверенная объективная оценка самого себя – признак психологической и эмоциональной зрелости личности. Важно помнить, что человек – существо социальное. Мы живём в обществе и неизбежно сравниваем себя друг с другом. Постоянно рассказывая о бесконечных личных и профессиональных победах, мы можем вызвать у людей скрытую зависть, которая потом перерастёт в критику и сплетни. Поэтому надо понимать, как преподнести свои успехи другим людям, чтобы не вызвать огонь на себя. Конечно, лучший способ показать, на что вы способны,

– продемонстрировать свои навыки в деле. Тогда руководитель и коллеги сами увидят, насколько вы хороши. Стоит прежде всего говорить языком достигнутых результатов, то есть максимально конкретно, без общих слов. Избегать формулировок «номер один», «лучший из лучших» и подобных, так как это всё – субъективная оценка самого себя. Компания хочет взять к себе в команду профессионала, который умеет достигать измеримых конкретных результатов, поэтому лучшая самопрезентация – это реальные профессиональные успехи, которые можно подтвердить фактами. Грань между хвастовством и самоуверенностью очень тонка. Нужно периодически объективно оценивать свои профессиональные и личные результаты, знания, навыки и умения. При этом так же трезво надо посмотреть на свои зоны роста для того, чтобы сохранять адекватную самооценку. Знать, в чём вы сильны, а что ещё необходимо в себе развивать, чему научиться, куда расти. Безусловно, если вам хочется поделиться с другими своими успехами, то ничего предосудительного в этом нет. Например, вы завершили сложный и большой проект, вас переполняют эмоции, и вы делитесь этой новостью с коллегами. В то же время, если вы будете при любом удобном случае в коллективе постоянно заниматься самопрезентацией и самолюбованием, то позитивного результата от этого не будет. Уместно рассказать о себе в красках, когда вас просят это сделать.

**Подготовила
Виктория Гаджиева**

Уроки пандемии

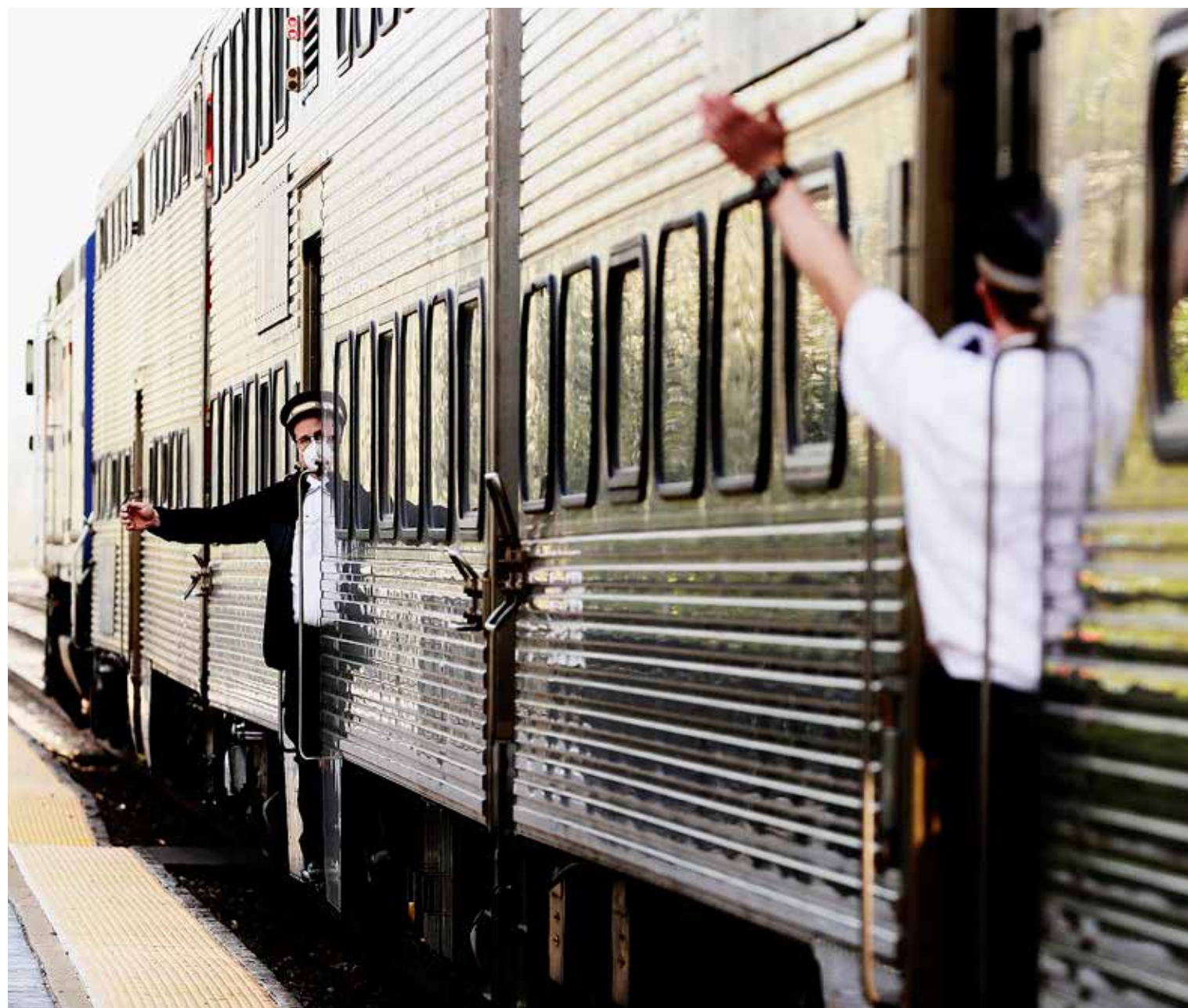


Схема лечения

Модель взаимодействия государства и частных операторов не выдержала испытания коронавирусом

Пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на железнодорожный транспорт во всём мире – привела к снижению грузовых и пассажирских перевозок и – как следствие – сокращению доходов компаний. Чтобы справиться с кризисом, правительства большинства стран оказывают финансовую помощь отраслевым предприятиям, больше всего пострадавшим во время пандемии, а также пересматривают условия сотрудничества с бизнесом.

Несмотря на значительную финансовую поддержку от государства, железнодорожные компании во всём мире принимают собственные меры для снижения издержек на фоне экономического кризиса.

Восстановление в США зависит от бюджетных инвестиций Национальный оператор пассажирских железнодорожных перевозок США Amtrak с октября текущего года сократит большинство ежедневных междугородних рейсов до трёх раз в неделю. Из 15 маршрутов, которые обслуживает Amtrak, только два – Cardinal (Нью-Йорк – Чикаго) и Sunset Limited (Нью-Орлеан – Лос-Анджелес) – ранее работали трижды в неделю. Теперь оставшиеся 12 поездов будут курсировать по аналогичной схеме до начала следующего года. Silver Meteor, который перевозит путешественников на расстоянии 2235 км между Нью-Йорком и Майами, будет доступен четыре раза в неделю. И только Auto Train (для пассажиров и их автомобилей) между Лортоном (Вирджиния) и Сэнфордом (Флорида) будет продолжать ездить ежедневно.

Исполнительный вице-президент Amtrak Роджер Харрис отметил, что меры по сокращению рейсов являются частью обязательств оператора

перед конгрессом США по снижению операционных расходов компании.

«До пандемии услуги Amtrak приносили примерно \$500 млн в год. Есть надежда, что эта мера позволит сэкономить до \$150 млн в 2021 финансовом году (начинаясь в октябре 2020 года. – Ред.)», – отметил он.

В конце августа оператор обнародовал план восстановления междугородних перевозок, согласно которому возврат к ежедневным услугам будет определяться тремя критериями: общественное здравоохранение (показатели госпитализаций, связанные с COVID-19, в районах, обслуживаемых поездами дальнего следования, должны оставаться стабильными или снижаться), будущий спрос (количество доступных мест в поездах

Генеральный директор Amtrak Билл Флинн отметил, что эти планы также зависят от достаточного уровня инвестиций из федерального бюджета. По оценкам компании, на 2021 финансовый год потребуется \$3,5 млрд государственного финансирования, если предположить, что пассажиропоток будет составлять 50% от докризисного уровня.

Отметим, что Amtrak уже получил государственную поддержку в размере \$1,02 млрд в соответствии с законом о помощи при чрезвычайных ситуациях и экономической безопасности (Cares). Кроме того, 25 мая компания запросила дополнительные \$1,48 млрд для поддержки работы сервисов в своей сети. Однако с того момента никакого

В США железнодорожное обслуживание может быть полностью восстановлено не позднее конца июня 2021 года

должно быть сопоставимо с не менее 90% забронированных билетов), текущие показатели (прогнозируемая загрузка сети на осень 2021 года должна составлять не менее 90% от показателей, указанных в операционном плане Amtrak на 2021 финансовый год).

Оценка этих критериев запланирована на 15 февраля 2021 года. При этом в расчётах как будущего спроса, так и финансового плана на 2021 год будут учтены снижение доступности мест, ограничения на продажу билетов и другие меры социального дистанцирования для борьбы с распространением коронавируса.

По оптимистичному сценарию обслуживание может быть восстановлено до ежедневного уровня уже в мае следующего года, а полное восстановление всех услуг произойдёт не позднее конца июня 2021 года.

дополнительного финансирования не поступало.

По словам Роджера Харриса, во время сокращения услуг компания планирует уделить больше внимание инфраструктурным проектам на своих маршрутах дальнего следования, включая модернизацию 24 станций, а также ввод в эксплуатацию системы положительного управления поездом (Positive train control, PTC), система функциональных требований для контроля и управления движением, а также система защиты поездов).

Установка оборудования для PTC была завершена в августе на принадлежащих и контролируемых линиях Amtrak – теперь система внедрена на всех локомотивах и на 1445,2 км линий. Кроме того, оператор провёл обучение персонала для работы с технологией.

Уроки пандемии



PH/ТАСС

Английские операторы переходят на контракты

Министерство транспорта Великобритании в начале сентября объявило о прекращении применения франшиз (такие договоры подписывают все пассажирские операторы страны, выигравшие конкурсы на обслуживание маршрутов) на обслуживание пассажиров железных дорог на рынке транспортных услуг страны.

На смену франшизам поэтапно придёт новая система, призванная создать более простую и эффективную структуру обслуживания. На первом этапе, с 21 сентября, железнодорожные операторы переводят на переходные контракты – франчайзинг заменяется более требовательными соглашениями о мерах по восстановлению в чрезвычайных ситуациях (ЕМА).

Новые контракты включают в себя более жёсткие целевые показатели

эффективности и предусматривают меньшие управленческие сборы. Такие договоры позволяют заблаговременно приступить к проведению ключевых реформ, требовать от операторов лучшей координации действий друг с другом и снижать чрезмерные капитальные затраты.

Плата за управление перевозками на маршруте теперь будет составлять не более 1,5% от базовых затрат на франшизу до начала пандемии. При этом операторы должны обеспечить почти полное обслуживание пассажирских перевозок.

Министр транспорта Великобритании Грант Шаппс подчеркнул, что франчайзинговая модель приватизации, принятая 25 лет назад, привела к значительному росту числа пассажиров, но пандемия коронавируса доказала, что она больше не работает. «Наш новый курс для железных дорог требует большего для пассажи-

ров. Это упростит людям поездки, положив конец неопределённости и путанице в отношении того, используете ли вы правильный билет или правильную железнодорожную компанию», – отметил он. По его словам, новая модель сохранит лучшие элементы частного сектора, включая конкуренцию и инвестиции, которые способствовали росту, но при этом обеспечит стратегическое направление, лидерство и подотчётность.

Отметим, что в апреле правительство Великобритании приостановило на полгода действие всех франшиз на обслуживание пассажиров и предложило операторам выбор: подписать ЕМА или нет. В случае отказа все риски по доходам и расходам оператор нёс сам. Несколько предприятий, не включённых в ЕМА, приостановили предоставление услуг на железных дорогах.

В соответствии с ЕМА операторы не могут брать кредиты, увеличивать или сокращать свой штат более чем на 5% и устанавливать цены на билеты ниже тех, которые существовали до подписания документа.

«ЕМА приостанавливает действие обычных финансовых механизмов договоров франшизы, перекладывая все риски, связанные с доходами и расходами операторов, на правительство. Компании продолжают предоставлять свои услуги за заранее установленную плату», – пояснил Грант Шаппс.

В начале августа правительство для поддержки 14 частных железнодорожных операторов переклассифицировало их в государственные нефинансовые корпорации. Такая мера относится к компаниям, которые заключили с правительствами Англии и Шотландии ЕМА. После переклассификации единственное прямое изменение статуса компании состоит в том, как железнодорожная организация учитывается в официальной государственной статистике. Соответственно, заимствования и долги операторов

финансируются из государственного сектора.

«Это временное решение, гарантирующее, что текущие события как можно меньше повлияют на железную дорогу в долгосрочной перспективе. Разрешение операторам на банкротство вызовет значительно больше неудобств для пассажиров и приведёт к увеличению расходов налогоплательщиков», – подчеркнул Грант Шаппс.

Европейский сценарий

Европейский парламент принял постановление для оказания помощи железнодорожным операторам, пострадавшим от падения объёмов и доходов во время пандемии коронавируса. К примеру, инициатива позволяет государствам – членам ЕС отменять и снижать сборы за доступ к железнодорожным путям и за покупку билетов.

Мера будет действовать до 31 декабря текущего года и может быть продлена при необходимости. Государства-члены смогут по своему усмотрению применять постановление как для пассажирских, так и для грузовых перевозок. Однако они обязаны информировать Европейскую комиссию о любых принимаемых ими решениях. Тем, кто этого не сделает, придётся в следующем году компенсировать владельцам инфраструктуры понесённые убытки.

«Эти целевые решения необходимы для обеспечения бесперебойной работы железнодорожного транспорта. Они способствуют снижению риска банкротств в железнодорожной отрасли, на которую сильно повлияло временное отсутствие спроса», – отметил федеральный министр транспорта и цифровой инфраструктуры Германии Андреас Шойер.

По данным Европейской ассоциации железнодорожных грузоперевозок (ERFA), доходы грузовых операторов в результате пандемии сократились на 20–30%.

По мнению генерального секретаря ERFA Конора Фейгана, отмена или

снижение платы за доступ к инфраструктуре является наиболее подходящим механизмом, поскольку такие меры одинаково выгодны для всего рынка. «Принятие этого постановления даёт возможность государствам – членам ЕС поддержать всю отрасль, а не отдельных операторов, что положительно повлияет на конкурентные рыночные отношения», – отметил он.

Франция уже воспользовалась разрешением ЕС и отменила сборы до конца текущего года. Ожидается, что отказ от взимания платы за доступ грузовых операторов к инфраструктуре обойдётся правительству страны примерно в 63 млн евро в год. Однако эта мера должна поспособствовать увеличению привлекательности

Кроме того, федеральное Министерство транспорта, строительства и городского развития Германии предоставит 40 млн евро Deutsche Bahn (DB) для реконструкции и обновления 167 вокзалов по всей стране. Средства поступают из пакета экономических стимулов федерального правительства для укрепления экономики Германии и борьбы с последствиями коронавируса.

По мнению Андреаса Шойера, хорошо обустроенные железнодорожные станции привлекают пассажиров. «Федеральное Министерство транспорта выступает за то, чтобы поездки на поезде стали ещё более привлекательными. Сегодня на территории Германии около 5,4 тыс. больших и малых железнодорожных станций.

Отмена или снижение платы за доступ к инфраструктуре является наиболее подходящим механизмом, поскольку такие меры одинаково выгодны для всего рынка

железнодорожного транспорта и переходу части автомобильных грузов на железную дорогу в 2021 году, что также существенно снизит вредные выбросы в атмосферу.

Аналогичное предложение о снижении платы для поддержки железнодорожных грузоперевозок предложено Министерством транспорта Австрии в начале августа и ожидает одобрения Европейской комиссией.

Германия пошла несколько другим путём. Согласно схеме, принятой федеральным правительством Германии, транспортные компании будут иметь право на компенсацию в виде прямых субсидий за потерю дохода, понесённую в период с 1 марта по 31 августа. На эти цели правительство страны уже выделило 6 млрд евро. Евросоюз одобрил это решение.

Около 7 млн человек ежедневно путешествуют на поездах и пользуются услугами DB. Инфраструктура вокзалов должна ориентироваться на потребности клиентов», – добавил он.

Андреас Шойер считает, что пользу от выделенных средств получит не только DB, но и мелкие предприятия, занимающиеся строительными работами. «При выделении денежных средств мы преследовали две цели: сделать инфраструктуру железнодорожных станций более привлекательной для клиентов DB и обеспечить рабочими местами сотрудников небольших частных строительных компаний. Майяры, электромонтажники и другие работники местных предприятий уже приступили к работе», – резюмировал министр.

КСЕНИЯ ПОТАЕВА



123RF/LEGION-MEDIA



Цифровые университеты

Как вузы переходят в виртуальную реальность

123RF/LEGION-MEDIA

Ш процесс цифровизации затронул все сферы жизни общества, в том числе образование. Ускорению цифровой трансформации учебных заведений способствовала и пандемия COVID-19, во время которой весь учебный процесс был полностью переведён в онлайн-режим. Создание цифровых университетов – главный вызов, стоящий сейчас перед всей системой высшего образования.

О цифровых университетах в образовательном сообществе активно заговорили в 2019 году. Тогда в федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» (входит в нацпрограмму «Цифровая экономика Российской Федерации») было включено мероприятие, предполагающее создание на базе российских вузов сети центров, которые займутся разработкой модели цифрового университета. Реализацию программы финансирует Минобрнауки – ведомство уже выделило вузам пять грантов (каждый до 100 млн руб.). Их получили Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (ИТМО), Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ), Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова (МГМУ), Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ).

В январе этого года было объявлено, что к 2021 году аналогичные гранты смогут получить ещё 15 университетских центров. Благодаря их работам цифровые образовательные элементы должны появиться во всех государственных вузах к концу 2023 года.

Как отметил фаундер (основатель) Фонда развития онлайн-образования

Тарас Пустовой, прежде чем переходить к цифровизации университета, нужно разобраться в сути этого процесса. «Цифровизацией университета не является перевод существующих процессов в электронные формы. К примеру, нельзя считать университет цифровым, если «служебки» руководителю теперь приносят не лично, а отправляют по почте», – подчеркнул эксперт.

С этим согласен и ректор Тольяттинского государственного университета Михаил Криштал: «Существует мнение, что цифровой университет – это вуз, который готовит кадры для цифровой экономики. На мой взгляд, это не совсем так. Цифровой университет работает с цифровыми технологиями, «живёт в цифре» и благодаря

звательного результата. Ключевой вопрос эффективности наших усилий – это повышение мотивации студентов и преподавателей. Образование сегодня получает доступ к огромному количеству технологий, которые позволяют оценивать эффективность каждой индивидуальной образовательной траектории», – уверен Дмитрий Песков.

В Минобрнауки подчёркивают, что глубинная цифровая трансформация должна затронуть как хозяйственную деятельность учебных заведений, так и саму суть образовательного процесса. Сама модель цифрового университета будет базироваться на четырёх основных элементах: информационной системе управления, онлайн-поддержке образовательного процесса,

Цифровой университет работает с цифровыми технологиями, «живёт в цифре» и создаёт соответствующую среду

этому создаёт соответствующую среду, в которой будущие специалисты приобретают навыки работы с цифровыми технологиями. IT-направления подготовки есть во многих вузах, однако эффективность обучения существенно возрастёт, если сам университет станет цифровым».

Как отметил на недавней онлайн-конференции по новым образовательным технологиям #EdStunch специальный представитель президента страны по вопросам цифрового и технологического развития Дмитрий Песков, для полноценного цифрового университета мало автоматизировать бухгалтерию и перевести часть учебных курсов в онлайн. «Всё это реализовывается уже достаточно давно. Самый главный вызов, стоящий перед университетами сегодня, – то, как идёт учебный процесс, как он влияет на качество итогового обра-

ключевых компетенциях цифровой экономики и управлении учебным процессом на базе индивидуальной образовательной траектории.

Предполагается, что все цифровые сервисы вуза будут работать в режиме одного окна – студенты смогут быстро получать необходимую информацию, справки, документы. В образовательный процесс наряду с онлайн-курсами планируется вводить курсы с использованием технологий виртуальной и дополненной реальности (VR/AR-технологий). Индивидуальную траекторию образования планируется формировать с помощью искусственного интеллекта: он обрабатывает информацию об оценках и другие сведения, полученные в режиме онлайн (какие предметы изучает студент, как он прошёл промежуточные тесты).

«Принципиально значимо, чтобы цифровой университет работал на все



целевые аудитории всех стейкхолдеров процесса образования: и на самих студентов, и на исследователей, и на преподавателей, и на администрацию», – подчеркнул директор направления по подготовке кадров для цифровой экономики Университета НТИ «20.35» Олег Подольский.

Акцент в выстраивании учебного процесса будет сделан на персонализацию. «Цифровизация образования невозможна без персонализации. Важно понимать информацию о каждом студенте, чтобы эффективно ему помогать, глубже выявлять его потребности в развитии. Например, на основе обратной связи от преподавателей об успеваемости студента будет формироваться его учебный план (или включение в него определённых курсов) на следующий год; опираясь на «цифровой след» студента (его действия в Интернете. – Ред.), можно будет выстроить его образовательную траекторию», – сказал Тарас Пустовой.

Если процесс цифровизации в вузах будет реализован грамотно (а не на скорую руку из-за административного давления), студентам и преподавателям станет проще заниматься своим делом, уверен директор IT-компании SkySoft Дмитрий Нор.

«Студентам не нужно будет бегать по библиотекам и кафедрам в поисках необходимой литературы, упростится процесс подписания документов и оплаты обучения. Преподавателям будет легче отслеживать успеваемость учащихся, готовить учебную программу и согласовывать её, то есть станет меньше бумажной работы», – подчеркнул он.

Опрошенные «Пульт управления» эксперты сошлись во мнении: пока в стране нет ни одного полноценного «цифрового университета». Многие образовательные учреждения при переходе в «цифру» сталкиваются с тем, что онлайн-обучение по качеству уступает традиционному очному. «Некоторые учебные заведения просто заливают свои программы в онлайн-формат. Между тем обучение – это всегда намного больше, чем техническая передача информации. Каждый раз нужно искать нетривиальный подход, чтобы лекция не превратилась в формальную часть программы из серии «Я это уже видел. Пропущу. Параллельно поработаю». Все участники должны быть «на кончиках пальцев» у лектора, поэтому онлайн-обучение – это совершенно отличный от привычного ранее формат проведения занятий,

– считает HRD Группы компаний «РАМАКС» Ирина Таранова. – Конечно, дистанционная коммуникация предполагает наличие множества отвлекающих факторов, и преодолеть их проще при заинтересованности слушателей».

Также есть вопросы к организации онлайн-экзаменов, а именно – объективной и честной методике их оценки. Тут, по словам экспертов, на помощь вузам придут современные технологии. «В случаях, когда компаниям и учебным заведениям нужно провести максимально объективную проверку знаний в онлайн-формате, следует применять системы прокторинга. С помощью технологий компьютерного зрения и машинного обучения система следит, не ищет ли экзаменуемый решение задач в Интернете, не прибегает ли к помощи шпаргалок, не усадил ли он за компьютер кого-то другого. Все данные обрабатываются алгоритмами, а о подозрительных ситуациях система сообщает преподавателю, контролирующему процесс», – отметил управляющий партнёр компании Mirapolis (специализируется на создании и внедрении систем комплексной автоматизации HR-процессов) Кирилл Дьяков.

В качестве примера грамотной цифровизации внутренних процессов в университете можно привести опыт Самарского государственного университета путей сообщения (СамГУПС). В конце апреля 2020 года в СамГУПСе был запущен проект «Цифровой университет» – цифровая образовательная платформа, включающая комплекс баз данных и сервисов. Она ориентирована на три группы пользователей: студенты, преподаватели, сотрудники вуза.

Обучающиеся получили доступ к среде электронного обучения (в разделе содержатся электронные зачётные книжки с результатами промежуточных и итоговых аттестаций, учебные планы, расписание занятий, информация о темах курсовых и выпускных квалификационных работ, приказы). Также студенты могут удалённо записаться на учебные курсы и воспользоваться онлайн-библиотекой.

«Фактически студент получает «университет в кармане», когда дистанционно можно не только качественно учиться, но и запрашивать и получать всю необходимую документацию и справочную информацию», – подчеркнул проректор по учебно-воспитательной работе СамГУПСА Андрей Булатов.

В этом году в СамГУПСе также впервые была создана виртуальная приёмная комиссия: поступающие смогли дистанционно не только подать документы, но и пройти вступительные испытания.

Для проведения занятий используются возможности видео-конференц-связи – преподаватели общаются со студентами в открытых и закрытых онлайн-комнатах. В виртуальной реальности доступен и журнал успеваемости и посещаемости.

Сотрудникам университета (в частности, бухгалтерам, IT-специалистам и хозяйственному блоку) доступен электронный документооборот с широким набором функциональных возможностей. Благодаря программе «С: Университет» появилась возможность

автоматизировать учёт, хранение, обработку и анализ информации об основных процессах вуза (поступлении студентов, оплате обучения, деятельности учебно-методических отделов и деканатов). Вся нормативно-правовая информация СамГУПСА сведена в единую автоматизированную консультационно-справочную систему.

Студенты и работники вуза получили корпоративную электронную почту, а также доступ к комплексу программного обеспечения Microsoft Office 365 (Outlook, OneDrive, Word, Excel, PowerPoint, OneNote, SharePoint, Teams, Class Notebook, Sway, Forms).

В электронной информационно-образовательной среде СамГУПСА за-

цифрового образования (ИЦО). Там осуществляется подготовка высококвалифицированных специалистов и учёных в области прикладной информатики, информационных систем и технологий, информатизации образования. «В университете идёт активная цифровизация всех сфер. С одной стороны, развивается операционный уровень – разрабатываются LMS (онлайн-система обучения), системы учёта и отчётности. Однако использование цифровых инструментов не может рассматриваться в отрыве от трансформации целей, организационных форм и методов обучения. Поэтому цифровизацию образования мы связываем с модернизацией образовательных

цифрового образования (ИЦО). Там осуществляется подготовка высококвалифицированных специалистов и учёных в области прикладной информатики, информационных систем и технологий, информатизации образования. «В университете идёт активная цифровизация всех сфер. С одной стороны, развивается операционный уровень – разрабатываются LMS (онлайн-система обучения), системы учёта и отчётности. Однако использование цифровых инструментов не может рассматриваться в отрыве от трансформации целей, организационных форм и методов обучения. Поэтому цифровизацию образования мы связываем с модернизацией образовательных

Фактически студент получает «университет в кармане», когда дистанционно можно не только учиться, но и получать всю необходимую документацию

пущена автоматизированная информационная система (АИС) «Выборы». «Она позволяет проводить в университете любые выборные процедуры (например, выборы членов учёного или учебно-методического советов). Система может обеспечить несколько голосований одновременно», – рассказал Андрей Булатов. Взаимодействие с АИС «Выборы» происходит по электронной почте: избиратель нажимает ссылку в полученном по e-mail уведомлении о голосовании, заполняет веб-форму и отправляет её в систему. Результаты подсчитываются автоматически при закрытии голосования и публикуются на сайте системы.

Ещё один пример удачной цифровизации – Московский городской педагогический университет (МГПУ), где действует Институт

программ, а также с обновлением целей и содержания обучения», – рассказала директор ИЦО МГПУ Екатерина Лавренова.

По её словам, при цифровизации образовательного процесса стоит уделить повышенное внимание соблюдению требований безопасности. «Многие решения в жизни мы уже принимаем на основании предложений искусственного интеллекта (ИИ): выбор покупки в интернет-магазинах, маршрута в навигационных системах. Если мы перестанем анализировать решения ИИ, а будем слепо ему доверять, например при построении индивидуальных образовательных траекторий или выборе онлайн-курсов, – это может привести к непредсказуемым последствиям», – уверена эксперт.

Юлия Антич

СЕРГЕЙ Хлыбов,
ВЕДУЩИЙ ЭКСПЕРТ ЦЕНТРА
ПЕРЕДОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
ОАО «РЖД»



ЛИЧНЫЙ АРХИВ



Смена стиля

Как методология гибкого управления поможет реализовать проекты в короткие сроки

123RF/LEGION-MEDIA

Наладить работу проектной команды может быть достаточно сложно. И даже если это удалось, есть риск, что требования к конечному результату изменятся, а значит, все усилия окажутся напрасными. Упростить работу над проектом и повысить вовлечённость в неё персонала можно при помощи технологии гибкого управления Agile (с англ. «подвижный», «проворный» или «гибкий»). О том, как она работает, а также о первом опыте её применения в ОАО «РЖД» рассказал ведущий эксперт Центра передовых технологий управления персоналом и профессионального обучения компании Сергей Хлыбов.

– Сергей Александрович, расскажите об истории Agile-технологии.
– Agile – это относительно новое явление. В 2001 году группа из 17 технологов и программистов обсуждала эффективные методы разработки программного обеспечения (ПО). Они были против корпоративного засилья в своей профессиональной сфере, считая, что разработка ПО – сложный и зачастую таинственный процесс, который нужно уберечь от бюрократизированности. Так родился «Манифест Agile». Документ основывается на четырёх основных ценностях: люди и их коммуникация важнее процессов и инструментов; продукт важнее исчерпывающей документации; взаимодействие с заказчиком важнее проработки деталей контракта; готовность к изменениям важнее следования плану.

Если изначально методология Agile применялась исключительно в сфере IT-технологий, то уже сегодня она превратилась в новый стандарт организации труда в самых разных областях и процессах. Agile включает набор методов и практик для гибкого управления (процессами, проектами) с целью повышения скорости созда-

ния готовых продуктов и минимизации рисков за счёт итерационного выполнения (повторения какого-либо действия. – *Ред.*) интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакции на изменения.
– Во всех ли компаниях применима Agile?

– Думаю, да. Конечно, небольшим предприятиям внедрять этот подход технологически легче – у них не так много рабочих процессов и проще выстраиваются коммуникации. Крупному бизнесу можно начать с использования Agile в конкретных подразделениях или в работе над проектами. К слову, ряд крупных компаний уже выстроили свои внутренние процессы исходя из базовых принципов Agile (согласно глобаль-

тивное воздействие может вызвать только отторжение со стороны коллектива. Следует дать сотрудникам возможность получить знания в сфере гибкого управления, они должны понять и принять эту методологию, и только тогда её использование принесёт пользу компании.

– Как строится работа команды, руководитель которой применяет гибкое управление?

– Использование Agile позволяет поэтапно, шаг за шагом, достигать цели. Объясню на примере. Разработка проекта делится на несколько этапов, включающих ряд задач. Каждый член коллектива получает задание, выполнить которое он должен за определённый промежуток времени (недельный или двухне-

Изначально методология Agile применялась исключительно в сфере IT-технологий, сегодня она превратилась в новый стандарт организации труда в самых разных областях

ному исследованию «14th annual State of Agile report», в 2020 году около 97% всех организаций в той или иной форме практикуют принципы Agile. – *Ред.*)

Самое главное – это готовность руководства и коллектива изменить привычный подход к работе. В нашей компании действует традиционная авторитарная модель – руководитель ставит задачу, обозначив конечный срок её решения, и в следующий раз встречается с ответственным лицом только по истечении этого времени. Это в корне отличается от одного из основных правил Agile – регулярного взаимодействия заказчика и исполнителя.

Ещё один важный момент – управленцам не следует насильно внедрять, навязывать Agile. Администра-

дельный) – так называемый спринт. Приступить к новому заданию можно только после того, как закончено предыдущее. Ежедневно проводятся скит-митинги – короткие планёрки, на которых каждый отвечает на три вопроса: какую задачу я выполнил за день? какую задачу мне предстоит выполнить? что может этому помешать?

Проектная команда постоянно коммуницирует: каждый знает, чем занимается его коллега, и готов прийти на помощь в случае необходимости.

Как правило, руководитель использует визуальный контроль: участники проекта пользуются специальными карточками на канбан-доске, где существуют определённые разделы («бэклог», «в работе», «выполнено», «проверка», «архив»). Визуальный



контроль позволяет команде иметь наглядное представление о текущем состоянии процесса и гарантирует одинаковое видение проекта всеми её участниками.

Важное условие Agile – постоянное взаимодействие с заказчиком. Руководитель проекта встречается с ним несколько раз на разных этапах работы над проектом. В ходе таких встреч заказчику демонстрируется промежуточный результат, и он может подтвердить или опровергнуть правильность выбранного курса, внести свои коррективы. В результате конечный продукт будет наиболее полно отвечать его ожиданиям.

– Какое количество человек является оптимальным для работы над одним проектом?

– Это зависит от масштаба и стадии проекта, но, как правило, для крупного проекта достаточно 15–20 человек. На начальном этапе, при формировании концепции, могут понадобиться всего несколько участников. А уже на этапе разработки потребуется ряд узконаправленных специалистов.

– Насколько применима Agile при работе с удалённой командой?

– Думаю, на этапе формирования команды, участники которой ранее не сталкивались с Agile, будет непросто начать работу в таком режиме. Ведь крайне важно объяснить и показать каждому, что от него требуется, а это будет эффективно только при личном общении. Возможно перейти на полное онлайн-взаимодействие в разгар работы над проектом. Конечно, поначалу может не хватать живых встреч, но тут помогут современные технологии – чаты, виртуальные конференции, онлайн-доски. В работе удалённой Agile-команды крайне важна роль руководителя, который не должен дать слабину, отступив от чёткого плана действий: это чревато тем, что люди вернуться к привычной, традиционной логике, в которой работали раньше.

– Можно ли самому освоить методологию Agile?

– Методология Agile проста и понятна, главное, что называется, принять её сердцем. На начальном этапе вполне хватит знаний, полученных

из специализированной литературы. Хорошо, если рядом окажутся люди, на практике знакомые с Agile. Мне в этом плане повезло – я советовался с опытными, понимающими коллегами. Многочему учишься прямо в процессе работы. Я заметил, что люди, готовые к изменениям и стремящиеся узнать что-то новое, очень легко встраиваются в новый рабочий формат. Кстати, к нам иногда приходят коллеги из других подразделений компании и просят показать, как мы работаем в Agile. И мы всегда открыты для такого взаимодействия, никому не отказываем в помощи и поддержке.

– Вы руководите командой, занимающейся разработкой Карьерного портала РЖД. Это первый проект в компании, который реализуется с использованием принципов Agile. Насколько сложно было вовлечь людей в новый для них формат работы?

– Первая в ОАО «РЖД» Agile-команда была создана в июле 2019 года для разработки Карьерного портала с целью продвижения бренда компании на рынке труда. В нашем коллективе около 20 человек: аналитики, эксперты по контенту и HR-бренду, дизайнеры, программисты, копирайтер. Конечно, было непросто убедить участников команды, в каком режиме нам предстоит работать и зачем это нужно. Особенно сложно пришлось с теми, кто пришёл в проект, уже имея основное место работы и свои убеждения относительно того, как нужно работать. Большинство привыкли работать самостоятельно, причём без определения объёма работы, поэтому в первую очередь нужно было поменять их отношение к выполнению задач.

Мне, как руководителю проекта, приходилось работать на всех участках – от прямого руководства командой и общения с заказчиком до правки текстов, написания сценариев и замещения сотрудников, ушедших в отпуск. Руководитель проекта должен быть лидером и личным

примером для команды. Сейчас могу с уверенностью сказать, что Agile способствовал вовлечённости персонала в процесс работы – в разработке и реализации Карьерного портала активно участвовал весь коллектив без исключения.

На данный момент основной этап работы над Карьерным порталом уже завершён – он доступен для посещения всем желающим. Но мы на этом не останавливаемся – на основе обратной связи от посетителей занимаемся совершенствованием сайта. Впереди ещё ряд задач, с которыми мы планируем оперативно справиться благодаря Agile.

– Были ли подводные камни, с которыми вы столкнулись при применении гибкого управления?

– Да, и таких камней было несколько. Как я уже сказал, было непросто вовлечь команду в работу по принципам Agile.

Вторая сложность – выстраивание взаимодействия с заказчиком и кураторами проекта. Моя позиция, как руководителя проекта, заключалась в том, чтобы встречаться с заказчиком примерно раз в месяц. Конечно, у руководства ОАО «РЖД» крайне мало свободного времени на такие обсуждения, но мы всё-таки нашли понимание. Во время встреч оценивали текущее состояние работы, что-то редактировали, добавляли или убрали. В итоге получился отличный продукт, который отвечает всем пожеланиям заказчика и ожиданиям целевой аудитории.

Третья сложность – трудоёмкость работы. Поскольку данная методология подразумевает изменение продукта практически на любой стадии, многие задачи перерабатывались не один раз. Но был случай, когда нам фактически пришлось переделать полностью готовый Карьерный портал – всё из-за того, что меня и экспертов не устроил дизайн уже разработанного продукта. Вместе с дизайнером мы потратили несколько дней, чтобы разработать новую концепцию раздела «Студентам» на портале. Далее

были переработаны и другие разделы, а также контент.

– В вашей команде работала группа стажёров. Насколько успешно они справились с работой в Agile-формате?

– Нам помогли пятеро стажёров. Все они выпускники столичных вузов разных специальностей: «управление человеческими ресурсами», «графический дизайн», «журналистика», «управление наукоёмким производством», «психолингвистика речевого воздействия». Стажировка длилась три месяца – с июля по сентябрь 2019 года. Ребята работали в Центре передовых технологий управления персоналом и профессионального обучения (ЦПТК) с экспертами по контенту, а также в Проектно-конструкторско-

своей, мягко говоря, некачественной работы. То есть для него было важно не качество результата, а его наличие – хоть что-то, что можно показать руководителю. Поэтому мы регулярно подсказывали стажёрам, что не нужно бояться показывать промежуточные результаты, просить помощи, если что-то не получается. Лучше потратить некоторое время на обсуждение и понимание конечного результата, чем потом переделывать готовый продукт.

– Как вы оцениваете перспективы распространения идеологии Agile в ОАО «РЖД»?

– Для нашей компании модель гибкого управления необходима. Такой подход позволит активнее вовлекать сотрудников в процесс работы, до-

В работе удалённой Agile-команды крайне важна роль руководителя, который не должен дать слабину: это чревато тем, что люди вернуться к привычной логике

технологическом бюро по системам информатизации – центре цифровых технологий (ПКТБ ЦЦТ) с разработчиками.

В основном они занимались аналитикой существующих в России и за рубежом карьерных порталов, а также помогали основным участникам команды.

Когда ребята только пришли, мы тратили много времени на то, чтобы объяснить им принципы и нюансы работы в Agile. Но молодёжь впитывает всё, поэтому им было интересно попробовать что-то новое. В итоге они получили отличный опыт работы, который пригодится им в будущем.

Конечно, не обошлось и без ошибок. Так, один из стажёров по завершении спринта принёс мне результат

стигать результатов не формально, а с высоким качеством, а также поможет нам стать более клиентоориентированным холдингом.

Продвигая этот формат в рабочей среде, стоит акцентировать внимание на положительных результатах его применения. Ведь принципиально важно не только выполнить проект, но и получить качественный эффект от его реализации (экономия средств, оптимизацию процессов). Уверен, что тот, кто будет применять гибкие методологии в нашей компании, достигнет высоких результатов не только в проектной или процессной деятельности, но и в изменении всей культуры управления ОАО «РЖД» – её переходе от авторитарной к гибкой, инновационной.

Беседавала Юлия Антич

Олег Валинский,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА – НАЧАЛЬНИК ДИРЕКЦИИ
ТЯГИ ОАО «РЖД»



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

Игорь Посадов,
ПРИГЛАШЁННЫЙ ПРОФЕССОР
СТОКГОЛЬМСКОЙ ШКОЛЫ
ЭКОНОМИКИ



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Качество человеческого капитала

Генезис корпоративной культуры при построении бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции

Народы!
Старайтесь
прежде иметь добрые нравы,
нежели законы:
нравы суть самые первые законы.

Пифагор

Исходя к завершению изложения замыслов, выраженных в опубликованной серии статей (1–13), приходим к вполне обоснованному заключению: построение бизнеса в

формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции (далее – КЖЦ ВТП) по своей сущности выступает адекватным ответом на глобальные вызовы и тренды Четвёртой промышленной революции (14–17), радикальным образом преобразующие весь социально-экономический уклад нашей земной цивилизации.

При этом основой успешного становления такого вида предпринимательской деятельности является проведение обстоятельных научных изысканий по раскрытию его сущности как института КЖЦ ВТП, рассматриваемого в качестве самосто-

ятельного предмета исследования в контексте современного развития неинституциональной экономической науки по разделу «теория контрактов» (1–13, 18–23).

Немаловажным представляется также и то диалектическое по своей природе обстоятельство, что время становления парадигмы построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП в результате обретения долгосрочных скоординированных взаимоотношений между компаниями-участниками сочетается с наступлением эпохи сингулярности, характеризующейся кардинальной трансформацией постановочных

концепций в аспекте смены институциональной, управленческой и технологической парадигмы цивилизационного бытия (6–8).

Глобальные вызовы и тренды Четвёртой промышленной революции (14–17) несут в себе как потенциальные опасности, так и неоспоримые возможности для компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП стать приоритетными выгодоприобретателями, поскольку такой вид предпринимательской деятельности основывается на сбалансированной матрице преимуществ и рисков, возникающих в наступающую эру неопределённости (8).

Вместе с тем на деле приходится констатировать, что в системном институциональном понимании кардинальных прорывов на российском деловом ландшафте при построении бизнеса в формате КЖЦ ВТП в соответствии с надлежащими международными стандартами и лучшими практиками так и не произошло.

Причина такого положения дел во многом кроется в сохранении, а подчас даже и в усилении сформировавшихся веками устоев командно-административного стиля управления, приводящего к выстраиванию системы ручного управления.

В силу исторически сложившейся двойственности отечественного делового менталитета, обнаруживаемой уже в названии «Российский союз промышленников и предпринимателей», система корпоративного управления компаниями, равно как и модель построения ими бизнеса в формате КЖЦ ВТП зачастую предстают неким декларативным фасадом, за которым видятся приверженцы директивного стиля управления, стремящиеся под словесную риторику привлечь инвестиционные ресурсы, а затем использовать их по своему собственному усмотрению.

Вполне возможно, что находящаяся за этим фасадом система ручного управления экономическими отношениями и приемлема для концентрации ресурсов в одних руках в целях

решения поставленных тем или иным руководством амбициозных задач. Однако в итоге это рано или поздно неминуемо приводит к печальному сценарию, при котором и российские компании, и экономика страны в целом всё более оказываются непривлекательными как для иностранных, так и для отечественных инвесторов, поскольку они всё труднее приходят к пониманию того, какими же корпоративными принципами, положениями и процедурами защищены их права.

Последствия такого рода управления не заставляют себя долго ждать: на основе данных Банка России, чистый отток капитала за последние 25 лет составил порядка \$750 млрд, что соответствует трём годовым бюджетам страны.

ния, соответствующей надлежащим международным стандартам и лучшим практикам, что позволит и российским компаниям, и стране в целом успешно развиваться по вменяемым и предсказуемым правилам для всех участников социально-экономических отношений.

При этом важнейшим системообразующим фактором успешности долгосрочного построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП является скоординированное устройство компаниями – участниками неконфликтной системы корпоративного управления (24), обеспечивающей установление между ними долгосрочных и продуктивных деловых взаимоотношений как на уровне советов директоров и правлений, так и

Главное в цифровом мире – доверие, нам нужен новый нормативно-правовой климат, без которого невозможно применение инновационных технологий

Сегодня, в эпоху наступления глобальных трансформаций мировой экономической системы, Россия входит в критическую фазу определения своей исторической судьбы: останется ли она страной, продолжающей жить по инерционному сценарию с консервацией всё более бесперспективной экспертно-сырьевой модели экономики, или вступит в круг преуспевающих государств, избравших инновационный сценарий развития, доминирующую роль в котором играют экономика знаний и качество интеллектуального капитала.

Отсюда проистекает настоятельная необходимость решительного отхода от репрессивного администрирования к выстраиванию эффективной альтернативы в виде эффективной системы корпоративного управле-

на уровне топ-менеджерских команд с включением всех привлекаемых работников.

Наряду с этим столь же значимым выступает и установление между компаниями-участниками деловой среды, которая основана на приверженности их топ-менеджмента согласованной системе корпоративных ценностей, построенной на принципе «единство в многообразии».

По существу, успешность построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП определяется прежде всего и главным образом тем, насколько корпоративная культура (25–30) компаний-участников претерпевает генезис в отношении достижения согласованности корпоративных ценностей на основе концепции «разумного доверия» (31, 32).

Революция 4.0



123RF/LEGION-MEDIA

Совершенно не случайно бессменный президент Всемирного экономического форума в Давосе профессор Клаус Шваб в своих трудах (14, 15) не перестанно обращается к осмыслению феномена доверия как важнейшей составляющей всей системы социально-экономических отношений, что представляется весьма значимым в наши дни, характеризующиеся вхождением мироустройства в фазу турбулентности.

Так, Клаус Шваб в своей второй книге (15, стр. 11) выделяет целую страницу на изложение только одного тезиса: «Главное в цифровом мире – доверие, нам нужен новый нормативно-правовой климат, без которого невозможно применение инновационных технологий».

Без обретения адекватной глобальным вызовам и трендам современного динамично изменяющегося цивилизационного устройства корпоративной культуры (25–30), жидущейся на принципах «разумного доверия» (31, 32), невозможно возвращение сколь-нибудь долгосрочных деловых взаимоотношений между компаниями – участниками построения

бизнеса в формате института КЖЦ ВТП.

Действенная в контексте воплощения концепции «разумного доверия» корпоративная культура по своей генетической основе является в определённом роде религией всех успешных компаний, включая, разумеется, и компании, состоящие из участниками построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП.

Более того, эти компании именно потому и оказываются успешными, поскольку их работники исповедуют надлежащую корпоративную культуру (25–30). Не случайно понятие «культ» (лат. cultus – почитание, поклонение) является корнем слова «культура».

В основе осуществления такого подхода, требующего и значительного времени, и приложения незаурядных усилий, лежит решение сложнейшей управленческой задачи: трансформация корпоративной культуры компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП к обретению ими согласованной системы корпоративных ценностей, ориентирующей их топ-менеджерские

команды на достижение взаимовыгодных результатов в целях как устойчивого социального развития каждой из участвующих компаний, так и всестороннего удовлетворения интересов их работников.

Тем самым формирование топ-менеджерских управленческих команд – это создание своего рода социогенетического «ядра» корпоративной культуры компаний – участников построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП.

Такая глубинная трансформация социально-экономических отношений диктует необходимость не только установления адекватной глобальным вызовам и трендам Четвёртой промышленной революции парадигмы построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП, но и её институционализацию в целях обретения корпоративной идеологии, обеспечивающей ведение такого вида предпринимательской деятельности в соответствии с надлежащими международными стандартами и лучшими практиками, что создаёт одно из главных конкурентных преимуществ компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

При этом успешность продвижения по пути становления института КЖЦ ВТП определяется обязательным выполнением двух взаимодополняющих условий в их логическом понимании.

Так, первым необходимым условием является всеобъемлющее осознание членами советов директоров и топ-менеджментом компаний – участников непреложности установления в соответствии с надлежащими международными стандартами и лучшими практиками системообразующих основ института КЖЦ ВТП в целях успешного выстраивания долгосрочного стратегического сотрудничества, ориентированного на взаимовыгодное соблюдение деловых интересов.

В свою очередь, вторым достаточным условием выступает наличие в компаниях – участниках сплочённых и высококомпетентных команд топ-

менеджеров, являющихся приверженцами ценностей корпоративной культуры (24–29) как неотъемлемого атрибута становления эффективной системы построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП.

В случае если даже одно из этих обязательных условий не соблюдается, рассчитывать на сколь-нибудь обнадёживающий сценарий развития событий на ландшафте построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП едва ли представляется оправданным.

Здесь как нельзя кстати уместно вспомнить афоризм величайшего мыслителя древности Аристотеля: «Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечных целей и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели».

В связи с этим архиважно не допустить того, чтобы в который раз вновь заблудиться среди этих двух античных сосен, вечно стоящих на пути достижения вождя благополучия.

Следует заметить: вообще говоря, корпоративная культура априори существует в любой компании, задавая её уникальность и влияя на результаты бизнес-деятельности.

Однако если целенаправленно не заниматься установлением адекватной велению времени корпоративной культуры (25–30), то она сформируется стихийно, складываясь из обломков культур, привнесённых разными людьми с различными предпочтительными ценностями, а потому, как следствие, едва ли будет соответствовать требуемой модели построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

Можно разрабатывать многообещающие концепции, издавать весьма значимые распоряжения, осуществлять те или иные административные процедуры, привлекать лучших консультантов, проводить многочасовые заседания и совещания, но реальных подвижек так и не произойдёт без адекватных изменений в головах топ-менеджеров компаний – участников (33).

А следовательно, не произойдёт и смены устоявшегося директивного стиля управления на осознанное командное вовлечение интеллектуального потенциала работников в созидательный процесс как установления действенной коннективной системы корпоративного управления (24) компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП, так и обретения ими целостной системы взаимовыгодных экономических отношений, определяющих их успешное долгосрочное сотрудничество.

Безусловно, совершенствование организационной структуры и процессных моделей, равно как и внедрение инновационных управленческих и технологических методов являются ключевыми приоритетами деятельности компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

ла, той внутренней социокультурной средой, которая способствует привлечению и удержанию лучших креативных профессионалов, генерированию инноваций, созданию уникальных продуктов и услуг, а зачастую и новых рынков (33), что в полной мере отвечает и решению стратегических задач при построении бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

В данном ракурсе деньги становятся во многом вторичным инструментарием по отношению к консолидирующей идее, которая, собственно, и обладает высшей ценностью. А это означает, что приоритетным для современного бизнеса являются люди, способные порождать такие идеи и воплощать их в жизнь, обеспечивая конкурентное лидерство.

Все компании в мире, имеющие сколь-нибудь значимую деловую

Формирование топ-менеджерских управленческих команд – создание социогенетического «ядра» корпоративной культуры компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП

Вместе с тем не менее важно также осознавать, что никакие управленческие нововведения и технологии не принесут ожидаемого успеха в построении бизнеса в формате КЖЦ ВТП, если компании – участники не будут согласованно формировать корпоративную культуру, вбирающую в себя шаги разумного доверия при пошаговом продвижении по пути к культуре долгосрочной и взаимно выраженной эффективности.

В наши дни успешность компаний всё в большей степени определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами, сколько качеством человеческого капита-

ла, той внутренней социокультурной средой, которая способствует привлечению и удержанию лучших креативных профессионалов, генерированию инноваций, созданию уникальных продуктов и услуг, а зачастую и новых рынков (33), что в полной мере отвечает и решению стратегических задач при построении бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

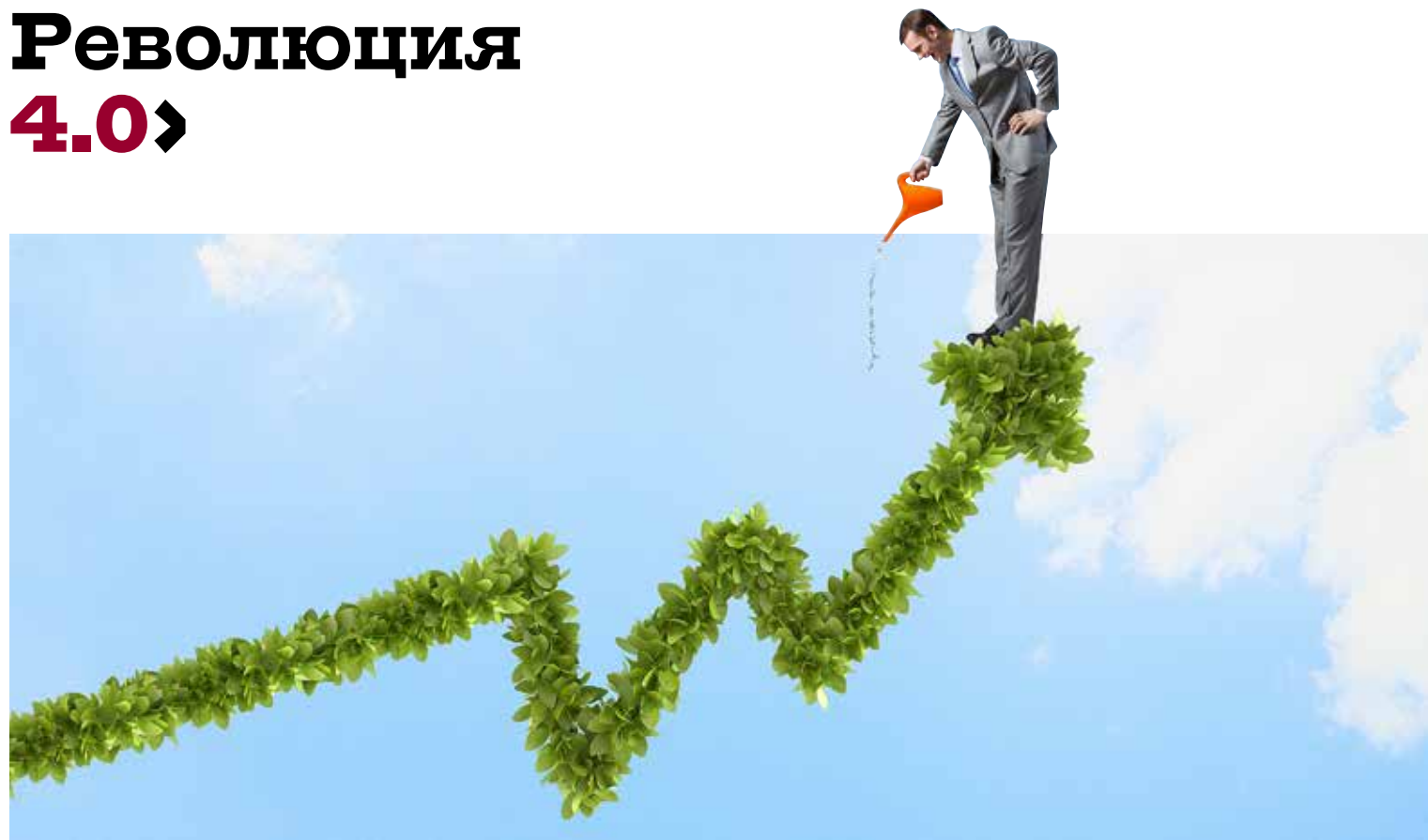
Для тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, это всегда заканчивалось трагично: не спасали ни былая слава, ни годы доминирования на рынке, ни государственная поддержка, ни безупречная репутация лидеров компаний. Успешные же компании, вовремя восприняв дух перемен и сумев принять новые корпоративные ценности, закладывают тем самым основу будущего процветания, а не сползают к тщетным попыткам выживания (33).

Виталий Тришанков,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ДИРЕКЦИИ ТЯГИ ОАО «РЖД»



ДИРЕКЦИЯ ТЯГИ

Революция 4.0



Основой формирования совместимой по постановке корпоративной культуры компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП должны являться кодексы деловой этики, связывающие воедино их миссию, стратегические цели, этические принципы и корпоративные ценности и ценности бренда.

При этом важно отметить, что кодексами деловой этики задаются ценностные деловые ориентиры принятия управленческих решений в непредвиденных деловых ситуациях, создающихся при построении бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

Тем самым кодексы деловой этики компаний-участников по существу определяют политику согласованного внедрения ими надлежащих международных стандартов и лучших практик посредством раскрытия человеческого потенциала, его профессиональной подготовленности, мотивированности и нацеленности на решения стратегических задач, обеспечивающих устойчивое повышение клиентоориентированности, конкурентоспособности и рентабельности.

Проведение согласованной политики по формированию корпоративной культуры выступает мощным

стратегическим инструментарием, позволяющим ориентировать всех работников компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП на восприятие общих ценностных установок и достижение скоординированных целей, мобилизовать их творческую инициативу, способствовать установлению долгосрочного взаимопонимания.

Создание и укрепление компаниями – участниками построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП единых принципов формирования корпоративной культуры – непростой и длительный процесс, требующий значительных усилий. Вместе с тем этот процесс – увлекательный, творческий и дающий в результате устойчивое повышение клиентоориентированности, конкурентоспособности и рентабельности обеих компаний-участников.

Отсюда принципиально важно личностное восприятие работниками компаний – участниками построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП корпоративной философии, поскольку наиболее частая причина управленческих неудач кроется в пренебрежении к формированию корпоративного мировоззрения.

Разработка и внедрение системно выраженной целевой модели инди-

видуального уровня приверженности к базисным убеждениям, к ключевым ценностям согласованной корпоративной культуры компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП предстаёт конструктивным способом ускорения культурной трансформации посредством соответствующих сдвигов в персональном поведении топ-менеджеров. Динамика трансформации корпоративной культуры, а отсюда и реализация широкомасштабных институциональных преобразований в компаниях – участниках построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП всей своей корневой основой органически связана с изменением менталитета их интеллектуальной элиты.

Никакая модернизация, никакое преобразование, столь необходимые при построении бизнеса в формате КЖЦ ВТП, невозможны, если их не будут претворять в жизнь мировоззренчески передовые и преданные делу приверженцы конструктивных действий. При ситуации, когда топ-менеджеры не выражают своего осмысленного стремления к кардинальной перестройке собственных бизнес-установок, все предпринимаемые попытки компаниями – участниками корпоративного строитель-

ства бизнеса в формате КЖЦ ВТП не станут по своей продолжительности сколь-нибудь успешными.

При этом совершенно недопустимо, а с точки зрения корпоративной этики и аморально, с одной стороны, декларировать теоретически правильные положения о постановке корпоративной культуры, а с другой стороны – продолжать по-прежнему сохранять приверженность к репрессивному командно-административному стилю управления. По сути дела, вектор таких двойственных действий руководства компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП – это дорога в никуда.

В этом контексте фигура руководителя предстаёт ключевой при изменении корпоративной культуры, поскольку уровнем его управленческой инновационной компетенции определяется проводимая трансформация корпоративного сознания.

При этом приоритетной задачей руководства компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП является вовлечение их работников в формирование единой социокультурной среды, в которой действовать по иным принципам становится не просто невозможным, но и неприемлемым.

Ведь именно действенная и сплочённая команда интеллектуалов-единомышленников выступает вдохновителем и организатором целевой корпоративной культуры, ориентированной на обретение ясности ключевых целей компаниями – участниками построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

Безусловно также и то, что эффективные бизнес-системы в состоянии строить только свободные личности, обладающие способностью и стремлением отойти от привычных стереотипов, а потому не воспринимающие авторитарно выраженные взгляды за абсолютную истину.

Как сказал видный американский философ Ральф Эмерсон: «Совместный труд воспламеняет в людях

такую ярость свершения, какой они редко могут достигнуть в одиночку».

Корпоративное строительство бизнеса компаниями – участниками в формате КЖЦ ВТП требует не исправления, а полного демонтажа конструкции репрессивного менеджмента, сложившейся на авторитарных принципах, и построения, в качестве альтернативы, сетевой динамической системы долгосрочных взаимоотношений, в которой чётко выраженной лидерская позиция находит своё действительное развитие в постановке работы топ-менеджерских команд, принимающих на себя ответственность за достижение конечного взаимовыгодного результата.

промышленной революции, крайне важно устранение дефицита топ-менеджеров, исповедующих идеологические принципы корпоративного строительства бизнеса в формате КЖЦ ВТП и нацеленных на развитие компетенций и предпринимательских инициатив работников обеих компаний-участников.

Руководителям всех управленческих звеньев компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП необходимо не только формулировать правильные теоретические послы, но и неуклонно проводить их в жизнь, начиная с себя. А для этого им нужно постоянно учиться самим и учить своих подчинённых в целях

В наши дни успешность компаний всё в большей степени определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами, сколько внутренней социокультурной средой

Управленческая наука и жизненная практика свидетельствуют: без приверженности к корпоративным ценностям ни одна стратегия, какой бы ни была компания, не может быть эффективно реализована.

Ведь и корпоративные ценности, и корпоративное мировоззрение, и, наконец, корпоративное строительство бизнеса в формате КЖЦ ВТП проявляются в том, как топ-менеджерские команды компаний-участников осуществляют свою деятельность, чем руководствуются при принятии решений, каким образом выстраивают между собой взаимоотношения, что считают доступным, а что – нет.

Для преодоления сопротивления переменам, диктуемым глобальными вызовами и трендами Четвёртой

создания критичной управленческой массы, необходимой для необратимого формирования соответствующего требованиям времени корпоративного культурного пространства.

При этом действенность решения стратегических задач, стоящих перед компаниями – участниками построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП, определяется наличием в их составе новой генерации топ-менеджеров, способных как действительно отвечать на глобальные вызовы и тренды Четвёртой промышленной революции (14–17), так и сочетать по фавеле разумного доверия (31, 32) устойчивое развитие корпоративного бизнеса с собственным успешным карьерным ростом, повышением личного благосостояния и обретением стабильного положения в жизни.

Революция 4.0



Более того, ввиду долгосрочности ведения бизнеса в формате КЖЦ ВТП архиважной предстаёт также задача формирования корпоративной культуры (25–30) на принципах разумного доверия (31, 32) не только и не столько в самих компаниях-участниках, сколько на предмет создания между их членами советов директоров и топ-менеджерскими командами долгосрочных скоординированных взаимоотношений, выстроенных на корпоративной ответственности.

Отсюда важнейшим приоритетом для компаний – участников построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП выступает целостное развитие базисных и ключевых компетенций топ-менеджеров посредством создания согласованной целостно выстроенной системы корпоративного образования, являющейся ответом на

происходящий в рамках Четвёртой промышленной революции экспоненциальный рост кардинальных изменений управленческих и технологических укладов (6–8).

Именно посредством системно поставленного обучения формируются те стержневые ценности корпоративной культуры, которые необходимо возвращать у топ-менеджеров компаний-участников для успешного построения ими бизнеса в формате КЖЦ ВТП.

Прототипом такой системы просматривается Корпоративный центр развития компетенций топ-менеджмента компаний – участников построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП, выстраивающий свою деятельность на организации двух гибких образовательных платформ, первая из которых фор-

мируется на основе установления стратегического партнёрства с профильным техническим университетом и имеет приоритетом совершенствование базисных компетенций топ-менеджеров, а вторая создаётся на основе установления стратегического партнёрства с аккредитованной по международным стандартам бизнес-школой и имеет приоритетом становление их базисных компетенций (12, 13).

Данное видение стратегии развития компаний – участников построения бизнеса в формате института КЖЦ ВТП диктуется тем, что в условиях разворачивающейся Четвёртой промышленной революции (14–17) рост их капитализации всё более выражено определяется инвестированием в интеллектуальный потенциал.

Завершение написания нами серии статей по институализации построения бизнеса в формате КЖЦ ВТП (1–13) пришлось на 2020 год, в пору, когда мы все становимся и свидетелями, и непосредственными участниками во многом трудно предсказуемого и критического поворота эпохальных событий, кардинальным образом трансформирующих устои нашей цивилизации, а потому вольно или невольно всё чаще на ум приходит широко цитируемое изречение Конфуция: «Не дай вам Бог жить в эпоху перемен».

Вместе с тем не менее оправданным представляется также обратиться и к диалектически обнадёживающему видению прошлого, настоящего и будущего выдающегося учёного-естествоиспытателя, основоположника учения о биосфере и ноосфере

академика В.И. Вернадского, которое находим в научных записях, в заключительной части его выступления на общем собрании Академии наук 26 декабря 1931 года с докладом на тему «Проблема времени в современной науке» (34, стр. 124): «Мы переживаем не кризис, волнующий слабые души, а величайший перелом научной мысли человечества, совершающийся лишь раз в тысячелетие, переживаем научные достижения, равных которым не видели многие поколения наших предков. Может, нечто подобное было в эпоху зарождения эллинской научной мысли, за 600 лет до нашей эры. Стоя на этом переломе, охватывая взором раскрывающееся будущее, мы должны быть счастливы, что нам суждено это пережить, в создании такого будущего участвовать. Мы только начинаем сознавать непреодолимую

мощь свободной научной мысли, величайшей творческой силы Homo sapiens, человеческой свободной личности, величайшего нам известного проявления её космической силы, царство которой впереди. Оно этим переломом негаданно быстро к нам продвигается».

Дорогого стоит уже одно то, что это весьма значимое как по охвату, так и по глубине миропонимание публично выражено академиком В.И. Вернадским в конце 1931 года, на который приходился шквал направленных против него недобросовестных обличительных выступлений и публикаций «диаматовских» начётчиков от науки.

Ныне же достойно и ответственно вести дело в наступающую эпоху «известной неизвестности» предстаёт нашей задачей.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Валинский О.С., Посадов И.А., Тришанков В.В.** *Контракт жизненного цикла высокотехнологичной продукции в контексте развития институциональной экономической науки по разделу «теория контрактов»*. // Пульт управления. – 2020. – № 6 (56). – С. 48–55.
2. **Валинский О.С., Посадов И.А., Тришанков В.В.** *Контракт жизненного цикла высокотехнологичной продукции в контексте опыта его практического воплощения*. // Пульт управления. – 2020. – № 7 (57). – С. 48–55.
3. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Институализация парадигмы построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла*. // Пульт управления. – 2018. – № 3 (37). – С. 46–51.
4. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Концептуальные основы формирования интегрированного потребительского запроса как предмета контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции*. // Пульт управления. – 2019. – № 1 (39). – С. 34–37.
5. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Концептуальные основы определения сбалансированной стоимости жизненного цикла высокотехнологичной продукции*. // Экономика железных дорог. – 2019. – № 2. – С. 26–32.
6. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Нормативно-правовая адаптация договорных отношений в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции: проблемные вопросы и видение их решения*. // Пульт управления. – 2018. – № 4 (38). – С. 54–59.
7. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Диалектика построения бизнеса в формате института контракта жизненного цикла*. // Пульт управления – 2019. – № 3 (41). – С. 18–23.
8. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Парадигма построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла как ответ на глобальные вызовы и тренды современной мировой экономики*. // Пульт управления – 2019. – № 4 (42). – С. 38–45.
9. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Как заказчики и подрядчики должны строить бизнес в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции*. // Пульт управления. – 2019. – № 5 (43). – С. 38–45.
10. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Построение бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции: преимущества и риски для его участников*. // Пульт управления – 2019. – № 6 (44). – С. 40–47.
11. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Постановка коннективной методологической системы построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции*. // Пульт управления. – 2019. – № 8 (46). – С. 42–49.
12. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Чём смысл триединой целостности: «Компетенция Архитектора», «Компетенция Инженера» и «Компетенция Мастера»*. // Пульт управления. – 2019. – № 10 (48). – С. 30–37.
13. **Валинский О.С., Посадов И.А., Скрыбин И.Н., Тришанков В.В.** *Архитектоника построения системы развития базисных и ключевых компетенций топ-менеджмента при ведении бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции*. // Пульт управления. – 2019. – № 12 (50). – С. 44–51.
14. **Шваб Клаус.** *Четвёртая промышленная революция* (пер. с англ.) / Клаус Шваб, Москва: Издательство «Э», 2017. – 208 с.
15. **Шваб Клаус.** *Технологии Четвёртой промышленной революции* (пер. с англ.) / Клаус Шваб, Николас Дэвис. – Москва: Эксмо, 2018. – 320 с.
16. **Блуммарт Т.** *Четвёртая промышленная революция и бизнес: Как конструировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа*. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблшер, 2019. – 204 с.
17. **Скиннер К.** *Человек цифровой. Четвёртая революция в истории человечества, которая затронет каждого*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
18. **Коуз Р.** *Очерки об экономической теории и экономистах / Пер. с англ. М. Расков, науч. ред. М. Расков. – М.; СПб: Изд-во Института Гайдара, Изд-во «Международные отношения»; факультет свободных искусств и науки СПбГУ, 2015. – 288 с.*
19. **Уильямсон, Оливер Итон.** *Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контрактация* (пер. с англ.) / Оливер И. Уильямсон (Науч. ред. и вступ. ст. В.С. Катяло). – СПб: Лениздат, 1996. – 702 с.
20. **Харт О.Д.** *Неполные контракты и теория фирмы*. // Природа фирмы: К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы» / Под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера. Пер. с англ. М.Я. Каждана. – М.: Дело. – 2001. – 206–236 с.
21. **Шаститко А.Е.** *Новая институциональная экономическая теория*. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, М., 2002. – 591 с.
22. *Институциональная экономика. Новая институциональная экономическая теория*. / Под общей ред. А.А. Аузан, 2-изд. перераб. и доп. – М.: Проспект, 2019. – 448 с.
23. **Бремзен А.С., Гурьев С.М.** *Конспекты лекций по теории контрактов*. – М.: Российская экономическая школа, 2005. – 72 с.
24. **Посадов И.А., Белинский А.А., Смольников П.С.** *Институциональная архитектура построения коннективной модели системы корпоративного управления хозяйственным обществом*. // Государство и бизнес. Современные проблемы экономики: Материалы X Международной научно-технической конференции. Санкт-Петербург, 25–27 апреля 2018 г. / Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. Том 5. – С. 7–15.
25. **Камерон К., Куинн Р.** *Диагностика и измерение корпоративной культуры*. / Пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
26. **Кунде Й.** *Корпоративная культура: Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и душой*. – 2-е изд., испр. – СПб.: Изд. Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – 267 с.
27. **Ленсиони П.** *Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / Патрик Ленсиони*. Пер. с англ. Алёны Никифоровой и Натальи Ильиной. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 224 с.
28. **Красовский Ю.Д.** *Организационное поведение (Электронный ресурс): учебник / Ю.Д. Красовский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 488 с*
29. **Красовский Ю.Д.** *Социкультурные основы управления биз-*
- нес-организацией (Электронный ресурс): учеб. пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 395 с.
30. **Фукуяма Ф.** *Доверие: Социальные добродетели и путь к процветанию / Пер. с англ. Д. Павловой, В. Кириченко, М. Колопина. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с. Серия Philosophy*.
31. **Кови С., Линк Г.** *Разумное доверие / С. Кови, Г. Линк*. Пер. с англ. П.А. Самсонов. – Минск: Попурри, 2013. – 256 с.
32. *Скорость доверия: То, что меняет всё / Кови-мл. Стивен, Ребекка Меррилл*. Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2019. – 426 с.
33. **Якунин В.И.** *Управление изменениями*. // Пульт управления. – 201. – № 05 (14). – С. 6–9.
34. **Вернадский В.И.** *Биосфера и ноосфера / В.И. Вернадский. – М.: Айрис-Пресс, 2004. – 142 с.*
35. **Аксёнов Г., Вернадский В.И.** – М.: *Молодая гвардия.*, 2015. – 514 с. Серия «Жизнь замечательных людей».



ИВАН ШАПОВАЛОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Тяга к переменам

Как продвигается процесс трансформации локомотивного комплекса

Одна из восьми цифровых платформ, являющихся основой Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД» до 2025 года, называется «Тяговый подвижной состав». Она посвящена развитию локомотивного комплекса. «Пульт управления» поговорил с главным инженером Дирекции тяги Олегом Чикиркиным о цифровой трансформации в локомотивном комплексе.

– Процесс трансформации локомотивного комплекса прописан в Долгосрочной программе развития (ДПР) ОАО «РЖД» до 2025 года. Каковы ключевые моменты?

– Для реализации ДПР разработан ряд организационных мероприятий, в том числе связанных с разработкой и внедрением программных продуктов. Также в ходе подготовки проектов цифровой трансформации была проведена масштабная работа по увязке эффектов от проектов с Долгосрочной программой развития до 2025 года. Каждый из проектов нашёл отражение в программе и получил оценку. Вне сомнений, проекты, реализуемые в программе цифровой трансформации ОАО «РЖД», принесут большой эффект ввиду не только реализации инновационных программных продуктов, но и в результате изменения бизнес-процессов и развития корпоративной культуры сотрудников дирекции и подразделений.

Все цифровые инициативы, реализуемые в Дирекции тяги, были включены в Стратегию цифровой трансформации ОАО «РЖД» и выделены в платформу «Тяговый подвижной состав».

– Существует четыре портфеля проектов. Расскажите про каждый из них, и как оценивается эффект от их реализации?

– В рамках цифровой трансформации сформировано четыре портфеля

проектов для цифровой платформы «Тяговый подвижной состав».

Первый портфель – это управление жизненным циклом локомотива (увязка проектов по всем этапам жизненного цикла локомотива – от описания требований до исключения из инвентарного парка).

Второй портфель – управление работой локомотивных бригад (увязка проектов по всем этапам работы локомотивных бригад и их взаимодействие с остальными сотрудниками подразделений).

Третий портфель – управление обеспечивающими процессами (управление безопасностью движения, депо-ским хозяйством, обеспечением ресурсами, статистикой и анализом).

И четвёртый портфель – умный локомотив (разработка умного локомотива, разработка изменений в

реализованы инструменты планирования обслуживания и ремонта локомотивов, автоматизированного планирования работы локомотивных бригад, которые позволят в 2020 году трансформировать основные процессы Дирекции тяги, связанные с предоставлением тяговых ресурсов.

Реализовано наполнение доверенной среды данными с бортовых устройств диагностики локомотивов, завершается разработка базового функционала по формированию смарт-контрактов. Системы технического зрения реализуются в рамках пилотного проекта «Программно-аппаратный комплекс помощи машинисту локомотива (ПАК ПМЛ) по станции Лоста Северной железной дороги», они были продемонстрированы в рамках Ассамблеи начальников железных дорог в июне прошлого года.

В рамках цифровой трансформации сформировано четыре портфеля проектов для цифровой платформы «Тяговый подвижной состав»

нормативных актах, реализация проектов, требующих проведения НИОКР и т.д.).

В рамках цифровой трансформации Дирекцией тяги реализуются восемь проектов. При этом хочу отметить, что для их реализации проделан большой пласт работ в 2018 и 2019 годах – формализованы функциональные требования, разработаны и утверждены концепции, началась разработка.

Текущий уровень автоматизации уже позволяет начинать реализовывать изменения в процессах. Завершается разработка второй очереди Единой корпоративной системы управления локомотивным комплексом (ЕК АСУТ), в рамках которой будут

Первый портфель проектов – «Управление работой локомотивных бригад». В рамках данного портфеля проектов мы реализуем изменения в ряде бизнес-процессов управления работой локомотивных бригад, а именно в процессах планирования работы локомотивных бригад, оповещения и инструктажа локомотивных бригад, расшифровки параметров движения. Эффект от реализации портфеля проектов в денежном эквиваленте составит 13,3 млрд руб.

Реализация проектов данного портфеля предполагает повышение прозрачности взаимодействия ЦД и ЦТ в части обмена информацией между сотрудниками подразделений ЦД и дежурным по депо.



ТАВБЕЛ ЮССИНИДИ «РЖД»

Информация от ЦД может быть получена несколькими способами – через информационную систему (на данный момент существуют проблемы с актуализацией данных в системе со стороны ЦД) или через платформу речевых сервисов (вместо звонка дежурному по депо диспетчер разговаривает с автоответчиком).

После получения необходимой информации Система планирования работы локомотивных бригад формирует перечень кандидатов на явку с учётом всех контролируемых сроков и отправляет им уведомления (либо через мобильное приложение, либо посредством звонка) и на основе полученной от машинистов информации формирует журнал явок локомотивных бригад.

Хочу отметить, что в текущем году уже разработано мобильное приложение для смартфонов «Личный кабинет машиниста», которое нацелено на получение работником локомотивной бригады различной служебной информации, необходимой для обеспечения трудовой деятельности.

Техническое решение по разработке «Личного кабинета машиниста»

предусматривает его интеграцию с основными автоматизированными системами ОАО «РЖД», которые обеспечивают приложение необходимыми данными.

Помимо производственной составляющей «Личный кабинет машиниста» должен стать инструментом управления изменением культуры взаимодействия работников во внутренней среде и с вертикалью управления Дирекции тяги и получения обратной связи по процессам от непосредственных исполнителей. Для этого в системе предусмотрен ряд социальных сервисов, таких как форум для обсуждения вопросов; блоги для выдвижения собственных инициатив; объяснения производственных задач доступным для определённых групп пользователей языком; рейтинговая система социальной активности пользователей; выдвижение предложений по улучшению работы; оценка полезности и комментирование нормативно-технической документации по различным критериям (доступность, непротиворечивость, самостоятельная значимость и пр.).

ДемOVERсия «Личного кабинета машиниста» впервые была представлена в июне 2019 года на состоявшейся Ассамблее начальников железных дорог, а в октябре-ноябре этого года мы планировали установку на персональные устройства локомотивных бригад и начало эксплуатации мобильного приложения.

Одним из ключевых элементов проекта является его работа на личных мобильных устройствах с доступом к информационным ресурсам ОАО «РЖД» через сеть Интернет за счёт использования инфраструктуры Сервисного портала работника ОАО «РЖД».

В портфеле проектов «Управление жизненным циклом локомотива» в перспективе мы хотим оцифровать и автоматизировать все его этапы – от формирования технических требований, испытаний, ввода в эксплуатацию до его исключения из парка, с возможностью оценки его соответствия предыдущим этапам, оперативного анализа фактического технического состояния и с управлением стоимостью всего жизненного цикла.

В основном развитие направлено на изменение процессов планирова-

ния работы и сервисного обслуживания локомотивов, анализ технического состояния и взаимодействия с сервисным обслуживанием.

В рамках дополнительных задач в 2020–2021 годах будет реализован первый шаг к созданию полноценной системы поддержки принятия управленческих решений, а именно экономическая оценка выполненной работы в режиме реального времени, основанная на подтверждённых данных, и система управления задачами локомотивного комплекса, которая будет устанавливать те или иные нормы выполнения какого-либо процесса, а переход на взаимодействие с сервисными компаниями в рамках смарт-контракта с применением технологии блокчейн позволит значительно повысить прозрачность и точность расчётов за оказанные услуги, а также исключить случаи взаимных претензий. Ожидаемый кумулятивный эффект от реализации проекта составит 2,8 млрд руб.

Третьим портфелем проектов является «Управление обеспечивающими процессами». В рамках данного портфеля в этом году будут затронуты процессы планирования ремонта технологического оборудования и учёта работы по поддержанию депоовского хозяйства.

После реализации этих задач мы получим такие технологические эффекты, как исключение бумажной отчётности в процессах депоовского хозяйства, ремонт оборудования по фактическому состоянию, объективная оценка основных средств Дирекции тяги.

Четвёртый портфель проектов – «Умный локомотив». В нём сконцентрированы задачи по автоматизации функций, выполняемых локомотивными бригадами в рамках процессов обеспечения безопасности движения и управления локомотивом.

Проект «Умный локомотив» также является инструментом решения бизнес-задач холдинга «РЖД» при взаимодействии хозяйства Дирекции тяги, Управления движением, Дирекции

инфраструктуры и сервисных организаций. Определено, что локомотив может стать источником информации как для смежных подразделений ОАО «РЖД» (например, Дирекции инфраструктуры и Управления движением), так и для внешних структур (бизнеса и государства).

В ходе проработки проекта командой, созданной из представителей причастных департаментов, филиалов ОАО «РЖД», компаний транспортного машиностроения, институтов, на основе анализа процессов управления локомотивов были сформулированы основные функциональные требования как к системе управления локомотивом нового поколения, средствам мобильной и стационар-

и включению технических требований на новые локомотивы. Решение ещё не принято. Сейчас завершаются испытания изделия с целью присвоения литеры О1.

В 2019 году на полигоне пилотных депо Лоста Северной дирекции тяги и Дёма Куйбышевской дирекции тяги прошла апробация этой технологии для оценки возможности тиражирования с учётом подключения комплекса к системе управления локомотива. В данный момент система смонтирована на одном маневровом тепловозе приписки Северной дирекции тяги. До конца этого года будут дополнительно оснащены четыре локомотива приписки Северной и пять локомотивов Куйбышевской дирекции тяги.

ДемOVERсия «Личного кабинета машиниста» впервые была представлена в июне прошлого года на состоявшейся Ассамблее начальников железных дорог

ной диагностики, так и требования к инструментам планирования и управления перевозочным процессом и устройствам инфраструктуры для обеспечения безопасности движения. Эти требования сформулированы в виде Концепции реализации проекта «Умный локомотив».

Дирекцией тяги поставлена задача создать видеопомощника машинисту (интеллектуального ассистента), который при движении на некодируемых участках станций позволит информировать его о положении стрелок, сигналов, о сторонних лицах и работниках РЖД на путях.

Пилотный проект до конца 2020 года проводится на полигонах Северной и Куйбышевской дирекций тяги. По результатам пилота будем принимать решение по дальнейшему оборудованию действующих локомотивов

Также до конца 2020 года мы планируем развивать имеющиеся средства и расширять пилотный полигон применения технологий, обеспечивать интеграцию систем технического зрения и помощи машинисту в системы управления и безопасности.

Помимо основных задач мы планируем до конца текущего года использовать систему для актуализации сведений об объектах в ЕГИС и минимизировать случаи травматизма при производстве маневровой работы. – **Силами каких специалистов будут реализованы проекты цифровой трансформации?**

– Сейчас по реализации проектов идёт плотная работа с Департаментом информатизации и разработчиками систем, поставщиками решений и так далее.

БЕСЕДОВАЛА ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВА



РОМАН БОБОВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ ГУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ ГУСЕВ / ПРЕСС-СЛУЖБА ОАО «РЖД»

Контролёры безопасности

Беспилотное будущее ближе, чем кажется

Технологии искусственного интеллекта стремительно меняют мир, в том числе и железнодорожный транспорт. «Российские железные дороги» стали одной из первых компаний России, начавших процесс цифровой трансформации по ключевым направлениям деятельности. В холдинге продолжается работа по созданию беспилотного поезда. По словам главы ОАО «РЖД» Олега Белозёрова, развитие систем автоматического управления транспортными средствами стало одним из долгосрочных мировых трендов.

Ожидается, что уже в следующем году первые «Ласточки» отправятся в самостоятельные поездки по Московскому центральному кольцу (МЦК). При этом разработки компании в этой области могут быть интересны и зарубежным перевозчикам, отмечают специалисты.

«Ласточка» берёт новую высоту. Беспилотный транспорт способен передвигаться без экипажа на борту при помощи специальной системы автономного управления. Водителя или машиниста здесь заменяет целый комплекс датчиков, камер, радаров и бортовой компьютер, который принимает все решения.

РЖД последние годы ведут активную работу по внедрению системы управления электропоездами «Ласточка» в автоматическом режиме. Так, в прошлом году во время международного железнодорожного салона пространства 1520 «PRO//Движение. Экспо» впервые для широкой публики была совершена тестовая поездка первой беспилотной электрички. На «Ласточке» железнодорожники установили специальное оборудование для позиционирования положения поезда на инфраструктуре, связи с диспетчерским центром и обнаружения препятствий на пути.

Беспилотник отошёл от платформы, сделал круг по испытательному кольцу ВНИИЖТа, вновь приблизился к платформе, снизил скорость и затормозил перед установленным на путях манекеном, изображавшим пешехода.

«На «Ласточках» исследования и испытания ведутся с 2017 года. За это время наработан большой массив данных, заложена основа для практической работы. Перед нами стоит задача создать беспилотную транспортную систему, где инфраструктура и поезд будут взаимодействовать в полностью автоматическом режиме со 100-процентной безопасностью и надёжностью», – сказал на заседании Научно-технического совета ОАО «РЖД» по проекту внедрения системы управ-

в соответствии с третьим уровнем автоматизации (GoA3), включающим автоматическое управление движением и остановкой. Помощь человека может потребоваться в закрытии/открытии дверей и управлении при нестандартных ситуациях.

На составе установлены оборудование позиционирования на инфраструктуре с системой автоведения и блоком обнаружения препятствий на пути, оборудование для связи с центром дистанционного контроля. Также разработан прототип рабочего места машиниста-оператора и апробировано создание нейронной сети и цифровой модели МЦК. В беспилотном режиме электропоезд способен следовать по энергооптимальному графику, а при обнаружении препят-

В беспилотном режиме поезд способен следовать по энергооптимальному графику, а при обнаружении препятствия – обрабатывать алгоритмы торможения

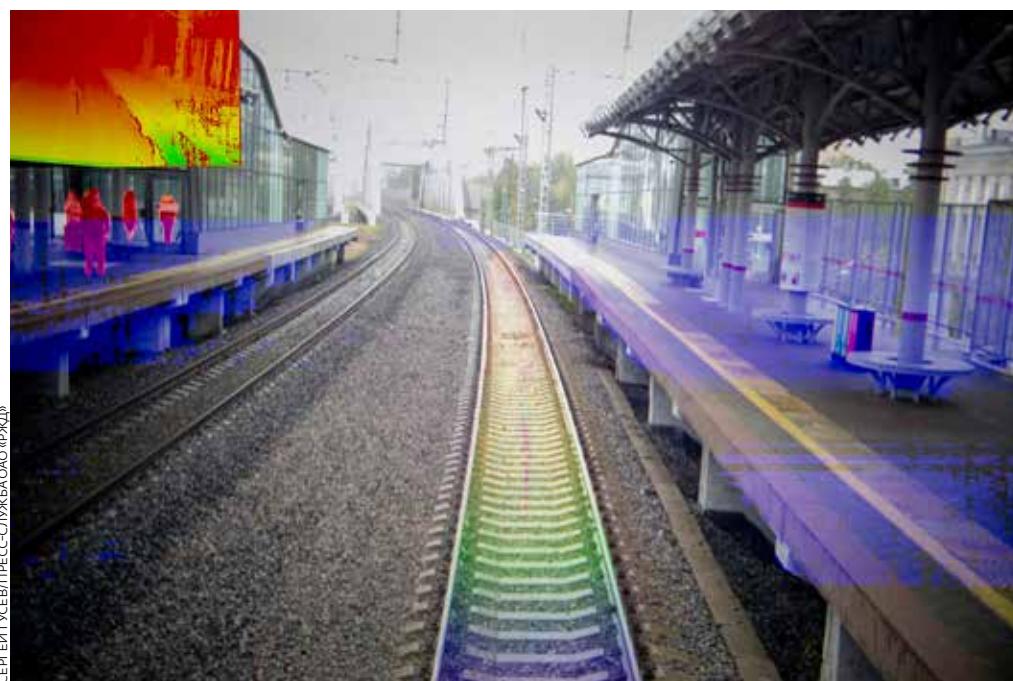
ления электропоездами «Ласточка» в автоматическом режиме генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД» Олег Белозёров.

Стандарт Международной электротехнической комиссии МЭК 62290 определяет четыре уровня автоматизации электропоездов. На первом уровне машинист полностью управляет поездом. На втором ведёт состав при поддержке системы автоведения. На третьем уровне электропоезд может двигаться самостоятельно, но машинист должен на случай возникновения непредвиденных ситуаций находиться на его борту, но не обязательно в кабине. Четвёртый уровень предполагает полное отсутствие локомотивной бригады в поезде.

В настоящее время один из электропоездов «Ласточка» уже оборудован

ствия – автоматически обрабатывать алгоритмы торможения и остановки. «Нам нужно решить ряд сложнейших научных, технических и технологических задач. Мы должны обеспечить соответствие четвёртому – высшему – уровню автоматизации по международной классификации», – подчеркнул Олег Белозёров.

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



Первый беспилотник пройдёт по МЦК

Предполагается, что уже в следующем году «Ласточки» должны поехать по Московскому центральному кольцу. И это не случайно. «МЦК на сегодня одна из самых загруженных в Европе железнодорожных линий, где за последние три года число пассажиров увеличилось на треть. Если при запуске кольца поезда следовали по нему с интервалом 6 минут в час пик, то сейчас – каждые 4 минуты. Для дальнейшего сокращения интервала необходимо автоматическое управление электропоездами», – пояснили в РЖД.

«Действительно, МЦК – самый удачный вариант для апробирования беспилотного движения. Кольцо замкнуто, плюс оно уже сейчас достаточно автоматизировано, а подвижной состав один из самых современных, благодаря чему не возникнет трудностей по установке дополнительного оборудования», – считает руководитель Департамента разработки беспилотных транспортных средств Cognitive Pilot Юрий Минкин.

По его словам, весь рельсовый транспорт в будущем первым может стать полностью беспилотным. «Условия его движения проще, чем на обычных дорогах, а правила дорожного движения понятны», – подчёркивает эксперт.

Технологии опережают время
В ближайшее время холдингу «РЖД» совместно с партнёрами предстоит разработать конструкторскую документацию на электропоезд «Ласточка» для эксплуатации в автоматическом режиме, утвердить стандарты в области управления подвижным составом в автоматическом режиме.

«Будут разработаны и апробированы алгоритмы технического зрения и программного обеспечения для дистанционного диспетчерского управления с учётом повышенных требований к обеспечению безопасности информации. К выполнению работ привлекаются передовые российские центры компетенций в области создания искусственного интеллекта на основе машинного обучения, развития специализированных нейронных

сетей и других сфер научных знаний», – поясняют в РЖД.

Юрий Минкин подчёркивает: с каждым годом происходит удешевление технологий по созданию систем управления транспортными средствами в автоматическом режиме. «Экономическая целесообразность внедрения беспилотных систем также очевидна, ведь обеспечиваются точность движения, бесперебойность графика, – продолжает он. – Кроме того, причиной дорожно-транспортных происшествий в большинстве случаев является человеческий фактор. Люди могут пострадать в авариях, может быть нанесён ущерб подвижному составу и инфраструктуре. Это прямой ущерб. Косвенный – сбои движения из-за аварий».

Локомотивы без человека
ОАО «РЖД» также работает в организации беспилотного движения локомотивов. Так, в сентябре был завершён очередной этап испытаний системы автономного управления Cognitive Rail Pilot. Эти интеллектуальные комплексы установлены на 10 маневровых локомотивах марки

ЧМЭЗ на станции Лоста Северной железной дороги.

Система Cognitive Rail Pilot создана на базе технологий искусственного интеллекта для того, чтобы помочь машинисту избежать опасных ошибок ведения локомотива, способных привести к авариям. Она также способствует повышению эффективности управления перевозками, что важно для операторов.

«Управление перевозками требует точной информации о местонахождении локомотива. Система, комбинируя данные спутниковой навигации, датчиков вращения колёс, радаров и видеокамер, с точностью до 30 см знает, где и на каком пути находится локомотив, даже в условиях многопутных станций», – пояснили в Cognitive Pilot.

Маневровые локомотивы марки ЧМЭЗ в течение года проходили испытания. Была отработана вся маневровая работа: подъезд к составу, остановка, плавное движение, сцепка с составом, вывод состава на сортировочную горку. Впрочем, внедрение беспилотных технологий не означает замену про-

Внедрение беспилотных технологий не означает замену профессии машиниста – с появлением беспилотных технологий изменится лишь её функционал

фессии машиниста – с появлением беспилотных технологий изменится лишь её функционал.

Ведь когда та же «Ласточка» пойдёт в беспилотном режиме по рабочему графику, специалист должен будет отвечать пассажирам, обращающимся по внутрипоездной связи, оценивать происходящее в вагонах и реагировать на различные нестандартные ситуации.

«Это будут во многом контролёры безопасности», – уточняет Юрий Минкин.

Для подготовки специалистов, соответствующих новым требованиям времени, в РЖД будут разработаны специальные программы обучения и повышения квалификации работников, обеспечивающих беспилотное движение, организованы базовые кафедры в области беспилотных технологий.

Опыт окажется востребованным
В Институте проблем естественных монополий (ИПЕМ) считают, что

в ближайшие годы в мире ожидается существенный рост применения технологий автоматического управления на железнодорожном транспорте. По мнению экспертов ИПЕМа, первые успешно реализованные проекты создадут «инфраструктурный ландшафт» для всех последующих, а их инициаторы смогут экспортировать эти технологии. ОАО «РЖД» и Москва могут возглавить технологическую гонку, внедрив одними из первых автоматизированное пассажирское движение на железнодорожном транспорте.

«Скорость внедрения полноценных технологий уровня GoA4 также зависит от развития регуляторной среды, которая должна быть увязана с отечественными техническими решениями, обеспечивать информационную безопасность и стимулировать экспорт технологий», – отметил руководитель ИПЕМа Юрий Саакян.

Виталий Маслюк

СПРАВКА

По данным консалтинговой компании AT Kearney, рынок беспилотного транспорта во всём мире в ближайшие 20 лет может быть оценён в \$560 млрд. Наиболее продвинулись в области беспилотных технологий на железнодорожном транспорте страны Азии. Например, высокоскоростные поезда тайваньских железных дорог с 2016 года оснащены системами автоматического отслеживания, позиционирования и технического обслуживания. Они обеспечивают 99-процентную точность прибытия при более чем 500-миллионном ежегодном пассажиропотоке. Правительство оценивает экономию в несколько десятков миллионов долларов в год. Японская автоматизированная железнодорожная линия Синкансэн также обеспечивает точность прибытия поездов – средняя годовая задержка не превышает 30 секунд. В Китае в конце прошлого года успешно завершились испытания нового беспилотного поезда. Состав во время тестовой поездки по скоростной железной дороге Пекин – Чжанцзякоу достиг рекордной скорости 385 км/ч.



ПЕТР ГРИДИН/ИД «ГУДОК»

Жить красиво

РЖД работают над улучшением социальной инфраструктуры



123RF/LEGION-MEDIA

Одна из стратегических целей национальных проектов, реализуемых в России с 2019 года, – повышение качества жизни россиян.

Здесь входит не только увеличение продолжительности жизни людей, улучшение их финансового положения, но и создание благоприятной среды в местах их проживания за счёт строительства жилья, дорог, развития социальной инфраструктуры и сферы услуг.

«Российские железные дороги» являются самым крупным работодателем страны. В компании и её дочерних обществах трудится на сегодняшний день более 1 млн человек. Холдинг присутствует в большинстве регионов страны, социальная инфраструктура в которых сильно различается. На от-

дельных территориях ведомственные (железнодорожные) детсады, больницы, спорткомплексы, дома культуры и отдыха зачастую являются чуть ли не единственными объектами социальной сферы. В частности, это касается регионов БАМа и Транссиба.

Между тем Восточный полигон нуждается в привлечении новых кадров и закреплении высококвалифицированных работников. За последние 5 лет численность жителей в населённых пунктах БАМа Дальневосточной железной дороги уменьшилась на 5% и продолжает снижаться. В целом население Дальнего Востока сократилось с 1990-х годов на 15%, и сегодня там проживает менее 7 млн человек. Среди причин отъезда из небольших посёлков на периферии люди называют неразвитость инфраструктуры населённых пунктов, нехватку больниц и других учреждений, которых в достатке в краевых центрах.

С целью заполнения вакансий и остановки оттока кадров в компании принят «План мероприятий по привлечению и сохранению персонала в структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД», расположенных в границах Байкало-Амурской магистрали, до 2025 года». А 8 июля этого года, как сообщил заместитель генерального директора ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов, Дальневосточная железная дорога объявлена полигоном опережающего развития. «Для создания полигона опережающего развития необходимо прежде всего создать качественно новые условия труда и социокультурную среду. На Дальневосточной дороге должны появиться самые передовые технологии и технические средства, применяться новые административные и управленческие подходы», – отметил он.

В компании уделяется большое внимание повышению качества жизни

железнодорожников и их детей. По словам заместителя генерального директора – главного инженера ОАО «РЖД» Сергея Кобзева, на реализацию «Перспективной комплексной программы по улучшению условий и охраны труда в ОАО «РЖД» на 2018–2020 годы» ежегодно направляется более 20 млрд руб. Сейчас в компании формируется «Перспективная комплексная программа по улучшению условий и охраны труда в ОАО «РЖД» на 2021–2023 годы».

В прошлом году, например, ОАО «РЖД» направило почти 13 млн руб. на реконструкцию четырёх ведомственных школ и одного детского сада в Хабаровском крае, было закуплено дополнительное оборудование для учебных классов. Например, в школе № 11 посёлка Новый Ургал были оборудованы профильные классы – физики, математики и информатики. В посёлке Тулун Иркутской области, который в прошлом году серьёзно пострадал от наводнения, РЖД достраивают два многоквартирных дома на 50 квартир. Ещё один многоквартирный дом в Тулуне в ОАО «РЖД» собираются сдать к концу года, на данный момент объект готов более чем на 60%. Запланировано строительство пятиэтажного жилого дома на 25 квартир в Нижнеудинске, который также пострадал от наводнения. Ещё один многоквартирный дом в Нижнеудинске железнодорожники собираются сдать к концу года, на данный момент объект готов более чем на 60%. Кроме этого железнодорожники на условиях софинансирования совместно с краевыми властями занимаются строительством в Тулуне школы на 1275 мест, средства компании составят более 750 млн руб.

В РЖД не так давно была проведена комплексная оценка состояния социальной инфраструктуры населённых пунктов с локальным проживанием железнодорожников. «Для дальнейшего улучшения существующей социальной инфраструктуры территорий,

где располагаются такие станции, в компании была специально разработана и утверждена методика расчёта индекса социального развития», – рассказал «Пульту управления» заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД» Андрей Гаревских.

Оценка была проведена по следующим сферам: дошкольное, среднее, дополнительное образование, здравоохранение, физическая культура и спорт, досуг. Учитывалось обеспечение населённого пункта отделениями банков, банкоматами, аптеками, сетевыми магазинами.

В итоге из 300 населённых пунктов 80 было присвоено низкий рейтинг, причём 30 из них находятся на терри-

торий Дальневосточного федерального округа. где располагаются такие станции, в компании была специально разработана и утверждена методика расчёта индекса социального развития», – рассказал «Пульту управления» заместитель начальника Департамента социального развития ОАО «РЖД» Андрей Гаревских.

Оценку качества социальной инфраструктуры не является рейтингом. Он необходим для приоритетности шагов по улучшению качества жизни желез-

нодорожников и членов их семей», – подчёркивает Светлана Мусич.

Поэтому в РЖД предложили консолидировать ресурсы компании и регионов. «Совместно с субъектами РФ мы планируем сформировать планы по развитию социальной инфраструктуры в данных населённых пунктах», – подчеркнул Андрей Гаревских.

Кроме этого, в компании надеются получить обратную связь от самих работников по поводу того, чего им не хватает в первую очередь.

Виталий Маслюк

ОАО «РЖД» не только гарантирует своим сотрудникам безопасные условия труда, но и создаёт комфортную среду

торий Дальневосточного федерального округа.

«При составлении индекса мы смотрели, какие объекты есть, в каком состоянии они находятся. Соотнесли, сколько человек проживает в населённом пункте», – пояснила начальник отдела координации деятельности объектов социальной инфраструктуры Департамента социального развития ОАО «РЖД» Светлана Мусич.

Например, если в населённом пункте проживают менее 500 человек, то приемлемым для занятий физкультурой считается наличие игровой

СПРАВКА

Практика присвоения индексов для территорий в нашей стране относительно новая. Так, Минстрой по итогам 2018 года впервые составил индекс качества городской среды. Выяснилось, что только 23,5% российских городов (сёла, посёлки городского типа во внимание Минстроя не попадают) имеют благоприятную среду. По итогам прошлого года комфортных для жизни городов стало больше – 26,9%. Помимо уровня развития социальной сферы оцениваются внешний облик города, безбарьерная среда, транспортная доступность, медобслуживание, количество аварийного жилья.



СЕРГЕЙ КИСЕЛЕВ

В компании «РЖД» особое внимание уделяется улучшению условий жизни и труда сотрудников, пропаганде здорового образа жизни и популяризации занятий физической культурой и спортом. Развитие массового спорта среди сотрудников способствует сплочению коллектива и поддержанию корпоративной культуры. Проведение спортивно-массовой работы среди железнодорожников возможно благодаря созданию доступной спортивной инфраструктуры. В неё входят крупные спортивные комплексы,

находящиеся на балансе дорожных дирекций социальной сферы, арендованные помещения в спортивных объектах города или района – там проводятся дорожные соревнования разного уровня, действуют спортивные секции по видам спорта, предоставляются оздоровительные услуги, тренируются железнодорожники и члены их семей.

Важным этапом работы по повышению доступности спортивной инфраструктуры для железнодорожников стало движение по созданию физкультурно-спортивных клубов (ФСК) в непосредственной близости от рабочих мест. Чтобы спортивные тренировки стали доступны без отрыва от производства, под ФСК переоборудуют не

используемые на предприятиях помещения. На полигонах дорог уже создано около 500 ФСК. У многих клубов есть собственные помещения, для других такие комнаты активно подбираются, ремонтируются и оснащаются, а для тех, у кого своих помещений нет, они арендуются. Чтобы пространство клубов использовалось максимально эффективно, РКСО «Локомотив» разработало стандарты оснащения залов спортивным оборудованием в зависимости от площади и сейчас аккумулирует заявки на инвентарь от всех магистралей.

Представители железных дорог рассказали о развитии спортивной инфраструктуры и о спортивно-массовой работе.



НИКОЛАЙ ГАЙДАШОВИД «ГУДОК»

Виктор Тарасов, заместитель начальника Дирекции социальной сферы ЮВЖД: – На полигоне ЮВЖД есть три крупных физкультурно-оздоровительных комплекса (ФОК) – в городе Лиски, в Мичуринске на станции Кочетовка и в Ельце. В Ельце в структуру ФОК входят шесть спортзалов, бассейн, стадион с футбольным полем и беговыми дорожками и хоккейная коробка. В городе Лиски в спорткомплексе есть спортзал и бассейн, как и в Кочетовке.

Корпоративные соревнования – узловые, региональные, дорожные – проходят только на наших спортивных площадках. Спортивной работой занимается Воронежское обособленное подразделение РКСО «Локомотив» – организует соревнования, возит дорожные команды на корпоративные турниры. Хочется отметить, что в этом году спортсмены ЮВЖД не пропустили ни одного соревнования. Даже во время карантина спортивная жизнь не останавливалась: соревнования и занятия проводились в онлайн-формате. Крупные объекты находятся на балансе Дирекции социальной сферы. Работают они ежедневно. Новое оборудование для них мы получили

в этом году, а до этого получали четыре года назад по инвестициям. На дороге спортивные залы возобновили работу после карантина с 1 сентября согласно указу губернатора. Перед этим в них провели все необходимые санитарные работы. Также на полигоне ЮВЖД действуют 18 ФСК. Некоторые клубы имеют в них по два помещения, некоторые – по одному. Три клуба не имеют своих помещений, для них пространства арендуются. ФСК разные, но все доступные. В этом году начали активно обустраивать их. Какое-то оборудование уже есть, но в начале года

сиональных квалификаций, в котором обучаются специалисты ЮВЖД. Среди сотрудников дороги работает абонементная система. Все железнодорожники в наших комплексах – в основном на крупных узлах – занимаются спортом и пользуются оздоровительными услугами по абонементам: ходят в фитнес-клубы, бассейны, тренажёрные залы. Популярностью пользуются услуги по абонементам: волейбол, футбол, плавание, бадминтон. Все эти виды спорта доступны на дороге для людей любого возраста. У нас есть всё, чтобы вести спортивную работу с нашими железнодорожниками и населением.

– На полигоне ВСЖД функционируют два объекта спортивной инфраструктуры: спорткомплекс на станции Иркутск-Пассажирский и Дом спорта на станции Улан-Удэ. В спорткомплексе есть залы для занятий спортивными играми, фитнесом, тяжёлой атлетикой и настольным теннисом. Именно здесь проводятся все дорожные спортивные мероприятия, а также городские и областные соревнования с участием железнодорожников. В спорткомплексе действуют 35 спортивных секций и оздоровительных групп, где укрепляют здоровье и тренируются свыше 450 человек, большинство из которых же-

Подход к созданию ФСК на Октябрьской дороге особый – они распределены больше по территориальному признаку и на крупных железнодорожных узлах

мы подали заявку, чтобы полностью снабдить наши ФСК новым оборудованием и инвентарём согласно стандартам, которые нам дало РКСО «Локомотив». В некоторых помещениях требуется текущий ремонт, расходы на который заложены в бюджет, так что работа идёт. Но клубы уже есть, и они активно функционируют. Также в этом году мы получили инвестиции от Министерства спорта, оснастили новым спортивным оборудованием общежитие Учебного центра профес-



РКСО «ЛОКОМОТИВ»

Алексей Перевезенцев, руководитель Иркутского обособленного подразделения РКСО «Локомотив» при поддержке отдела маркетинга Дирекции социальной сферы ВСЖД:

лестнодорожники. Спорткомплекс принимает участников дорожных соревнований по волейболу, бадминтону, настольному теннису, а также участников Спартакиады руководителей Восточно-Сибирской и Улан-Баторской железных дорог. В Доме спорта на станции Улан-Удэ работают 10 спортивных секций, в которых занимаются больше 100 человек. Здесь проводятся и спортивные соревнования для железнодорожников Улан-Удэнского региона. Наиболее популярна Спартакиада локомотивного депо,

Персонал

которая проводится по восьми видам спорта в течение всего года с участием более чем 1000 человек.

На полигоне дороги созданы условия для занятий любимыми видами спорта железнодорожников ВСЖД: футболом, волейболом, бадминтоном, настольным теннисом. Есть инвентарь и оборудование, инструменты по видам спорта. Соревнования и тренировки по футболу проводятся в муниципальных спортивных сооружениях. В спорткомплексе в зимнее время занимается детская секция по футболу.

Кроме того, спортивно-оздоровительные услуги оказываются в бассейнах и тренажёрных залах, расположенных в дорожных санаториях-профилакториях «Иркутский» (Иркутск-Сортировочный), «Истоки» (Нижеудинск), «Сосновые родники» (Вихоревка), «Подлеморье» (Северобайкальск), «Солнечный» (Улан-Удэ). На всех этих объектах расходы работников на занятия физкультурой компенсируются компанией в размере 100% от стоимости услуг, также компенсируются затраты на занятия детей – до 3 тыс. руб. в год на одного ребёнка.

На всех спортивных объектах ежегодно проводится текущий ремонт, позволяющий содержать их в надлежащем состоянии и обеспечивать комфортные и безопасные условия для занятий физкультурой и спортом. Необходимый инвентарь и оборудование имеются, при наличии средств они регулярно обновляются.

Для привлечения железнодорожников и их семей к систематическим занятиям

физкультурой и здоровому образу жизни на сети дорог сейчас активно создаются физкультурно-спортивные клубы, работающие на общественных началах. На сегодня на ВСЖД создано 28 клубов, в которых занимаются 880 человек. ФСК должны располагаться на предприятиях, в непосредственной близости от рабочих мест железнодорожников. Сейчас ведётся работа по подбору помещений для клубов, проведению в них необходимого ремонта и оснащению инвентарём. Соответствующие заявки направлены в центральный аппарат РФСО «Локомотив».



РФСО «ЛОКОТИВ»

Борис Васильев, руководитель Санкт-Петербургского обособленного подразделения РФСО «Локомотив»:

– Что касается крупных объектов, то на дороге есть три спортивных сооружения. В Санкт-Петербурге это физкультурно-спортивный центр с бассейном, спортивными залами, футбольным полем с искусственным покрытием хорошего качества, беговыми дорожками. Он очень популярен среди железнодорожников. Ещё один спорткомплекс находится в Бологое. Там есть игровой зал, тренажёрные залы, зал для аэробики, фут-

больное поле, но с натуральным покрытием. Некоторые помещения уже требуют обновления.

В спортивном комплексе на станции Санкт-Петербург-Сортировочный также есть игровой зал, тренажёрные залы, зал для настольного тенниса.

Более мелкие спортивные залы – ФСК – находятся на предприятиях. Это помещения, которые переоборудовали из неиспользуемых. Почти у всех ФСК есть свои помещения. Они функционируют, но большинство из них нуждается в ремонте разной степени.

Оснащение также требует внимания, сейчас там есть то, что сотрудники могли приобрести сами или с помощью профсоюза. В основном это инвентарь для занятий фитнесом. Работа по обновлению и оснащению этих залов ведётся. На данный момент для большинства из них мы подали заявки в аппарат управления РФСО «Локомотив», будет приобретено современное спортивное оборудование. Профсоюз помогает выделять помещения для занятий. Где-то есть залы, которые арендуются, например, у школ. Сейчас будем вести эту работу уже через программу финансирования ФСК – заключать договоры и оплачивать занятия.

У нас на дороге на данный момент создано 18 физкультурно-спортивных клубов. Подход к ФСК у нас особый – они созданы не на каждом отдельном предприятии, а распределены больше по территориальному признаку и располагаются на крупных железнодорожных узлах. Например, ФСК «Локомотив» Мурманск, ФСК «Локомотив» Бологое и т.д. Эти узловые

ФСК объединяют железнодорожников различных структур и предприятий узлов. Такой подход кажется правильным, когда спорт становится фактором, объединяющим в одно целое железнодорожников различных дирекций, депо, разных профессий. Это логично и интересно.

Есть у нас один уникальный по своему составу и направленности ФСК для занятий яхтенным, парусным спортом. Там занимаются порядка 100 человек, и их число будет расти и дальше. У нас есть яхта достаточно высокого класса, которая участвует в соревнованиях. У спортсменов довольно серьёзная подготовка, они занимаются общей физической подготовкой, теорией и практикой. Наиболее популярны на дороге мини-футбол, волейбол, лыжные гонки, гиревой спорт – те виды спорта, которые наиболее доступны. Для лыжников на дороге нет своих баз, но мы организуем для спортсменов выезды на мероприятия, сборы. Сейчас уже функционируют все спортивные объекты, проводятся отложенные соревнования, и надеемся, что все запланированные на год мероприятия состоятся.



АНАТОЛИЙ ШУЛЕПОВ/ИД «ГУДОК»

Андрей Бабинцев, председатель дорпрофжела на ЮУЖД:



КОНСТАНТИН ЕФРЕМОВ/ИД «ГУДОК»

На ЮУЖД ежегодно профсоюзом проводится более 70 мероприятий регионального уровня, в которых принимают участие более 4,5 тыс. человек

– На Южно-Уральской дороге находятся три физкультурно-спортивных комплекса: в Челябинске, Кургане и Златоусте. Кроме того, в оздоровительном комплексе «Алёнушка» на озере Большой Еланчик имеются спортивный комплекс и современный стадион, которые также пользуются спросом у железнодорожников для проведения спортивных мероприятий. В 2015 году была проведена масштабная реконструкция челябинского стадиона «Локомотив». Появились новые безопасные беговые дорожки, футбольное поле с искусственным покрытием, обустроили два теннисных корта и места для зрителей, отремонтировали фасад и

входную группу. Это позволило значительно повысить уровень мероприятий и расширить перечень предоставляемых спортивных услуг. Остальные объекты, к сожалению, этим похвастать не могут. Для того чтобы привести их в состояние, отвечающее современным требованиям, требуется немало капиталовложений. Так, определённые трудности возникли при открытии сезона-2019/20 в бассейне в ФСК Златоуста. Пришлось сдвигать сроки в связи с аварийными работами по многочисленным утечкам. Конечно, это вызвало волну недовольства среди работников, и в марте этого года вопрос был озвучен на социально-экономическом

форуме по подведению итогов выполнения Коллективного договора. Совместными усилиями решение было найдено. Необходимые для проведения ремонтных работ средства выделены, и к концу года бассейн вновь будет готов принимать железнодорожников.

Ежегодно профсоюзом проводится более 70 мероприятий регионально-узлового уровня, в которых принимают участие более 4,5 тыс. человек. Традиционно любимыми видами спорта у железнодорожников ЮУЖД являются футбол, волейбол, настольный теннис и плавание. Курганский и Челябинский регионы лидируют в гиревом спорте, в горнолыжном Златоусте сильные лыжники. Большой популярностью на дороге пользуется хоккей. В этом году мы провели уже XI чемпионат ЮУЖД по хоккею с шайбой. Кстати, неоднократно площадкой для ледовых баталий становилась хоккейная коробка в ОК «Алёнушка». В чемпионате принимают участие 10 команд из всех регионов и железнодорожных узлов, а также из Петропавловского отделения дороги.



ЛИЧНЫЙ АРХИВ

Ярослав Корабельщик, начальник отдела культуры и спорта Свердловской дирекции социальной сферы:

– На полигоне Свердловской железной дороги насчитывается семь объектов спорта (стадион станции Пермь-2, спортивный зал на станции Пермь-Сортировочная, стадион и лыжная база станции Екатеринбург-Сортировочный, спортивный комплекс в Нижнем Тагиле, спортивный комплекс и лыжная база станции Сургут). Все объекты активно используются для проведения спортивных мероприятий узлового и дорожного уровней. Кроме того, данные объекты оказывают спортивные услуги как работникам компании, так и сторонним посетителям. Мы стараемся содержать наши объекты в соответствующем техническом и эстетическом состоянии. Так, например, в 2016 году завершился ремонт футбольного поля и легкоатлетического трека стадиона станции Екатеринбург-Сортировочный. Поле стадиона оснащено современным искусственным травяным покрытием, отвечающим всем требованиям РФС, трек выполнен в соответствии со всеми требованиями IAAF. На объекте современные раздвижные и кресла на трибуне. В 2017 году отремонтировано административное здание лыжной базы станции Екатеринбург-Сортировочный, здесь отремонтированы пункт проката, гардероб, камеры хранения личных вещей, буфет. Активно ведётся работа по ФСК: под них определены 22 помещения на предприятиях. Составлена заявка на приобретение спортивного инвентаря и оборудования для них.

Подготовила
Елизавета Вишнёва

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



Личный архив



Правильный настрой

Какую роль играет душевное состояние работника

Психологи уверены: хорошее настроение на рабочем месте – это нормальное состояние для человека, плохое – явный признак того, что в жизни надо что-то срочно менять, например свою сферу деятельности. По мнению экспертов, в современном мире душевное состояние человека больше зависит от социальной среды, чем от собственных установок. Как оградиться от негатива со стороны и создать благоприятную и позитивную атмосферу вокруг себя, «Пульту управления» рассказала кандидат психологических наук, научный сотрудник лаборатории социальной и экономической психологии Института психологии РАН Светлана Тихомирова.

– Светлана Витальевна, расскажите, что подразумевается под термином «настроение» в психологии? – И зарубежные, и отечественные психологи, серьезно разрабатывающие данную тему, отмечают необычайную сложность феномена настроения.

В научном психологическом словаре Американской психологической ассоциации под «настроением» понимают склонность реагировать эмоционально определенным образом, что может длиться часами, днями или даже неделями. Подчеркивается, что настроение отличается от эмоций. В нём отражено множество переживаний уникального внутреннего мира человека. А это значит, что настроение складывается не только из эмоциональной составляющей. В настроении присутствует и рациональная часть (мысли, оценки, суждения). Зрелая личность имеет относительно стабильный настрой. Соответственно, частая смена настроения – это либо признак юного возраста, либо повод проконсультироваться у психиатра.

Современным психологам стало мало деления настроения на «хорошее» и «плохое».

Социальный психолог из Санкт-Петербургского университета, доктор психологических наук Леонид Васильевич Куликов эмпирически определил целых семь видов настроения. Они расположены в порядке убывания.

1. Благополучное настроение. Благополучное настроение поддерживает верой человека в свой потенциал и в то, что в будущем способности могут быть реализованы. Среди наиболее сильных чувств не встречаются негативные чувства.

2. Воодушевленное настроение. Некоторая неудовлетворенность достигнутым не изменяет общего по-

Хорошее настроение необходимо для каждой сферы деятельности, но в разных типах профессии должны быть особые способы влияния на него

зитивного эмоционального фона. Совокупность представленных характеристик воодушевленного настроения позволяет оценивать его как наиболее благоприятное в плане психологической устойчивости личности.

3. Созерцательное настроение. При созерцательном настроении несколько снижены гедонические чувства. Наиболее выраженные гедонические чувства – бодрость, радость, уверенность, удовольствие заметно слабее, чем у благополучного и воодушевленного настроения. Но данное снижение не достигает того уровня, который характерен для явно неблагоприятных видов настроений: унылого и раздраженного. В плане прогноза динамики настроения основную опасность представляет сниженный уровень активности.

4. Синтонное (эйтимическое) настроение. Синтонное настроение встречается у личностей, вполне удовлетворённых собой, но мало удовлетворённых жизненными обстоятельствами. По уровню эмоционального тона и силе отдельных групп чувств это настроение очень близко к созерцательному. Можно оценивать чувственный тон синтонного настроения как в целом благоприятный и относить этот вид настроения наряду с благополучным и воодушевленным настроением к достаточно устойчивым видам настроения.

5. Деятельное настроение. Синонимами данному названию могли бы быть: беспокойное, оживлённое настроение. Для этого вида настроения характерен мотив старания. Несмо-

тря на некоторое повышение интенсивности гедонических чувств, ему свойственно ещё большее повышение негативных чувств. Два астенических чувства (усталость и напряжение) занимают довольно высокие места в иерархии чувств по силе. Поэтому в целом данный вид настроения нельзя отнести к благоприятным, его следует рассматривать скорее как неустойчивое.

6. Унылое настроение. Синонимами данному названию могли бы быть: сумрачное, тоскливое настроение, меланхолия. Такой вид настроения отличается худшими чувственными характеристиками из всех семи видов. При унылом настроении особенно сильны негативные чувства, наибольшее количество меланхолических чувств (грусть, печаль,



123RF/LEGION-MEDIA

ющий день. Определённость всегда лучше неопределённости. Так мы снижаем тревожность, а это положительно скажется на вашем настроении. Ещё одно задание на вечер – тренируем укладывать себя спать вовремя, для полноценного 7–8-часового сна.

Утром тоже есть чем заняться – физические нагрузки. Так много «сидячих» рабочих мест сегодня, а ведь биологическая адаптация к уменьшению физических нагрузок идёт не в ногу с прогрессом. Значит, человек просто обязан утром интенсивно двигаться. Утренняя чашка кофе? Биологи рекомендуют кофе днём, когда уже появятся первые признаки усталости. А утром апельсиновый сок взбодрит лучше, чем кофе.

Дальше самое главное – настрой на работу. Настоящий профессионал очень любит свою работу. Не получается? Возможно, это не ваша работа, пора отправляться на поиски своей работы. И хотя специалистов совсем мало, всё же посоветую обратиться к психологу-консультанту. Он поможет найти свою профессию.

– Какую роль играет хорошее расположение духа на работе? Всегда ли это способствует выполнению рабочих задач?

– Если коротко, то пребывание в хорошем настроении на работе играет чрезвычайно важную роль. Мы должны понимать, что постоянное плохое настроение на работе не является нормой. Это повод что-то менять в своей жизни, искать новое место.

Настрой и настроение работника определяют, насколько успешно он будет решать профессиональные задачи, насколько плодотворно общаться и взаимодействовать с коллегами и насколько реализует свои способности в профессиональной деятельности. Для социомических профессий, когда работа связана с общением с людьми (врачи, учителя, официанты, продавцы), хорошее настроение и доброжелательность являются необходимыми условиями работы.

В целом хорошее настроение необходимо практически для каждой сферы деятельности, но в разных типах профессии должны быть особые способы влияния на него для того, чтобы хорошо себя чувствовать и справляться с поставленными задачами. Например, в некоторых случаях злость помогает при быстром выполнении поставленных задач. Так, спортсмену, выступающему в поединке на чемпионате мира, не повредит немного злости в настроении. Однако это помогает на короткий промежуток времени. Опасность заключается в том, что если мы будем постоянно на этом адреналине, то может произойти профессиональное выгорание. Тогда человек становится равнодушным, вялым, не может себя заставить ничего делать.

– Как создать позитивную атмосферу вокруг себя на работе?

– Самое главное, как я уже говорила, – это любить свою работу, уважать коллег и радоваться жизни. А выражаться это может в простых действиях, например поинтересоваться делами коллеги. Речь не идёт о формальном американском приветствии «как дела?». Сделайте акцент на достижениях, искренне порадитесь этому, даже если это небольшой успех. Настроение повысится и у окружающих, и у вас.

– Существуют ли специальные методики, как поднять себе настроение и сохранить его в течение дня?

– Таких методик нет и быть не может. Если вы не фрилансер, а работаете в организации, то ваше настроение в большей степени будет определять социальная среда. Настроение будет «как у всех». Хочу отметить, что практические советы для этой ситуации в Интернете выглядят очень сомнительно. Например, один из сайтов советует перед работой найти время на пробежку, выпить чашку кофе, потренировать улыбку и всё в таком же духе. Представьте, что вы бодро (пробежка действительно бодрит) открываете дверь вашего офиса, с приятными воспоминаниями о

хорошем кофе и сияющей улыбкой, а там вас встречают угрюмые лица, вздохи «опять эта работа», раздражённый руководитель. Поможет кофе? Пробежка? Улыбка? Конечно, нет. Здесь шаблоны не помогут.

– Тогда как избавиться от негатива на работе? Как защититься от нервных и постоянно недовольных коллег?

– Надо понимать, что, во-первых, негатив часто связан с усталостью, в том числе и от ваших нервных, недовольных коллег. Усталость лечится отдыхом. Постарайтесь по максимуму использовать свой обеденный перерыв. Лучшие релаксанты – природа и музыка. Прослушайте несколько любимых композиций, жанр не важен, главное, слушать с наслаждением. Это поможет отвлечься и немного развеяться. Второй способ – выйти на

дование, вредят общему делу). А это влияет не только на эффективность работы, но и на настроение каждого человека в коллективе. Человек с его творческим потенциалом совершенно не используется как ценнейший ресурс. Есть отдельные предприятия с развитой корпоративной культурой, но в основном это филиалы иностранных компаний.

Однако отмечают и положительные тенденции усиления внимания к человеку в организации. Разрабатываются и внедряются управленческие технологии, направленные на значимое усиление человеческого фактора. Но практика управления предприятием пока не использует мощнейший экономический ресурс – человека, его творческий потенциал. В то же время на западных предприятиях успешно внедряют советские методы немате-

Нервозность и недовольство часто связаны с плохим менеджментом, поэтому, скорее всего, надо искать другую работу

природу. Непросто найти её в большом городе, но для этого подойдёт даже небольшой балкончик, чтобы была возможность подышать свежим воздухом. Если у вас есть время, выйдите хотя бы на несколько минут из здания и оглянитесь – может, золотая осень улыбнётся вам.

Во-вторых, нервозность и недовольство часто связаны с плохим менеджментом, поэтому, скорее всего, надо искать другую работу.

На научных конференциях по социальной психологии всё чаще стали появляться очень тревожные темы: токсичность управления предприятием (когда менеджеры не считаются с человеком, видят в нём лишь временный и легко заменяемый ресурс) и вандализм исполнителей (когда исполнители нарочно портят обо-

риального стимулирования. Перспективным современным направлением является формирование развивающей корпоративной среды. В России первыми эту работу на предприятиях стали вести специалисты Группы компаний LunecGroup. Лидер группы Юрий Лунев является одновременно и сотрудником Института психологии РАН, и системным практиком. Они создают такую среду, где люди работают всё более и более продуктивно и при этом радуются жизни. Надо ли говорить, что каждый профессионал мечтает работать в такой организации. Базовым условием её создания является организационная культура развития, основанная на человеческих ценностях, взаимопомощи и уважения к человеку.

БЕСЕДОВАЛА АНАСТАСИЯ ДОРОЖКИНА

досада, разочарование) оказываются в верхней части иерархии, кроме того, они занимают наиболее высокие места в десятке превалирующих по интенсивности.

7. Раздражённое настроение – это настроение с самым неблагоприятным эмоциональным тоном. Ему свойственны ощущение непомощности, напряжение бессилия. Лица с раздражённым настроением характеризуют низкой оценкой своей личностной успешности, ожидание низких оценок со стороны других. Особенно низка оценка своего потенциала. Они пессимистично смотрят на свои будущие успехи. В отличие от унылого настроения, близкого к данному виду по многим параметрам, при раздражённом настроении не ослабевает желание личностной успешности,

обострено ощущение личностной недостаточности. Раздражённое настроение свойственно людям с наиболее выраженной личностной дисгармонией из всех семи видов настроения. Поскольку это наиболее дезинтегрированное, то есть «разлаженное» настроение, то ему характерны выраженные колебания уровня настроения. При данном настроении наибольшие по силе из всех семи видов астенические и меланхолические чувства.

Важно понять, что любое настроение может определять социальная среда, особенно это выражено, когда человек работает в коллективе.

– Как и с чего стоит начать свой день, чтобы быть в хорошем настроении?

– Лучше начать свой день ещё с вечера, составляя план дел на следу-



Фирменный почерк

Комиссия по преодолению на железных дорогах последствий Гражданской войны помогла развитию сети

25 сентября 1920 года указом Совета народных комиссаров была создана Комиссия по преодолению на железных дорогах последствий Гражданской войны и вооружённой интервенции. Её деятельность определила судьбу железнодорожного транспорта на ближайшие годы.

Компетенция комиссии была определена очень широко: её члены должны были не только оценить ущерб железнодорожному транспорту, но и предложить меры для выхода из создавшегося тяжёлого положения».

На первом заседании комиссии Феликс Дзержинский (впервые, кстати, введённый в руководство транспортными и хозяйственными органами) предложил руководствоваться «ленинскими принципами», цитируя отрывки из его речей: «Без железных дорог социалистическая революционная война – вреднейшее предательство... Без железных дорог не только социализма не будет, а просто околеют все с голоду, как собаки, в то время как хлеб лежит рядом... Железные дороги – это гвоздь, это одно из проявлений самой яркой связи между городом и деревней, между промышленностью и земледелием, на которой основывается целиком социализм...»

Фактически на период своей деятельности комиссия была наделена правами, сопоставимыми с Главком Народного комиссариата путей сообщения. Более того, одной из постоянных тем обсуждений стало возможное упразднение НКПС и его «децентрализация» по местам. Вот как об этом писал один из членов комиссии Андрей Попов: «Ситуация с нашим наркоматом, так сказать, абсурдная. С одной стороны, он пытается сохранить независимость, не допустить вмешательства в управление железными дорогами, проводить автономную политику... С другой стороны, все важнейшие решения принимались другими наркоматами – военных и морских дел или Реввоенсоветом – и только проводились в жизнь НКПС. В условиях Гражданской

войны наркомат не достиг высоты революционного долга, не соответствовал решению задач. В таких обстоятельствах уместно ответить на вопрос, нужен ли нам НКПС, – и если да, то в каком виде?»

В итоге НКПС был существенно ограничен в своих решениях на «период восстановления народного хозяйства и железнодорожного транспорта». Все принимаемые меры теперь надо было согласовывать с комиссией, а утверждались они на совместных заседаниях руководства наркомата и СНК.

Одной из главных тем для споров стала целесообразность восстановления старых железных дорог.

Андрей Попов выступил с докладом по этому поводу: «Многие товарищи... считают, что правильнее было

ту, а более сотни во время ремонтных работ расширить и перенесены на другие участки (обычно такая корректировка происходила в пределах 10 км от прежней линии). Эта масштабная мера проводилась целиком под руководством комиссии.

Для первого отчёта комиссия провела оценку разрушений и составила их карту по степени тяжести. Отдельно были перечислены разрушенные крупные мосты через реки: Каму у Перми и Сарапулу, Волгу у Симбирска и Сызрани, Днепр у Кичкаса, Екатеринослава, Кременчуга, Киева, у Черкасс и Речицы – и многие другие. Всего было разрушено и повреждено свыше 4000 мостов, среди которых ряд больших, имевших особо важное значение.

«Непригодными к использованию» было признано 80% железнодорожной

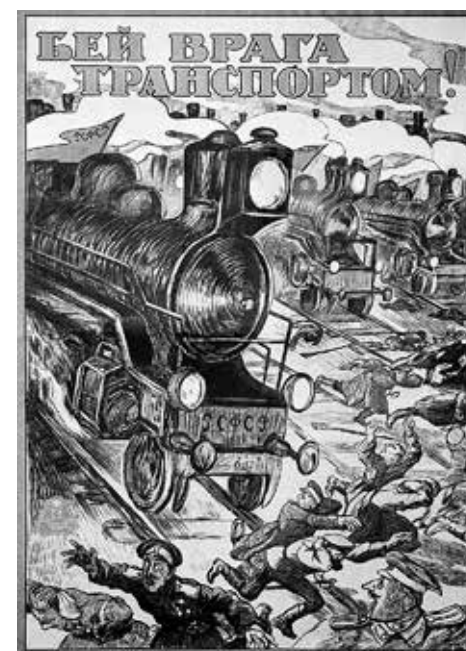
Железные дороги – это гвоздь, это одно из проявлений самой яркой связи между городом и деревней, между промышленностью и земледелием

бы не восстанавливать разрушенные железные дороги, а бросить все силы на сооружение новых путей, в том числе центральных магистралей. И в этих словах есть доля правды... В частности, есть предложение о коренной переделке всех путей сообщения для окончательного разрыва с прошлым. Железные дороги не должны напоминать о царских временах, поэтому мы можем проложить их по-новому, руководствуясь нуждами трудового народа. Эту мысль, товарищи, следует внимательно обдумать».

Полного развития эта оригинальная инициатива не получила, однако именно после Гражданской войны произошла самая большая смена железнодорожных маршрутов. Тридцать железных дорог не возобновили рабо-

сети, разрушено свыше 400 паровозных депо и мастерских, около 3000 стрелочных переводов, более 5000 гражданских сооружений. Сильно пострадала связь, без которой невозможно функционирование путей сообщения; расхищено 186 тыс. км телефонных проводов, свыше 5000 телеграфных и телефонных аппаратов.

В исключительно плохом состоянии находились подвижной состав и путевое хозяйство железных дорог; большая часть паровозного парка и около четверти вагонного парка нуждались в капитальном ремонте. Член экономического отдела комиссии (а впоследствии известный литератор) Иван Гронский вспоминал, что в декабре 1922 года на станциях можно было видеть «буквально кладбища



поломанных паровозов и вагонов». Перевозка грузов по сравнению с довоенным временем сократилась более чем в три раза. При этом члены комиссии проехали по крайней мере один раз по всем существовавшим на тот момент железным дорогам республики. По их оценкам, материальный ущерб, причинённый железнодорожному транспорту за годы Гражданской войны, составил в ценах того времени более 1 млрд руб. золотом.

Председатель комиссии Михаил Александров писал: «Положение, надо признать, катастрофическое. Без дальнейшего усиления и централизации управления решительно ничего нельзя сделать... Надо пересмотреть весь наш подход к делу, все силы и затраты... Железные дороги сегодня просто не в состоянии выполнять лежащие на них тяжёлые обязанности. Комиссия и наркомат вправе требовать всемерной поддержки и помощи железным дорогам. От их спасения во многом зависит и выживание республики».

После распространения советской власти на Урал и Сибирь образовавшийся излишек паровозов был

направлен на дороги Центра и Юга. Член комиссии Николай Эрстен предложил использовать только что отвоевавших красноармейцев в качестве «революционной трудовой армии, которая, сменив винтовки и шашки на орудия мирного труда, сможет разом влить огромную, спящую дисциплину рабочую силу как в оживление уральских заводов, так и непосредственно в работу по восстановлению и налаживанию транспорта».

Однако ещё более весомым был вклад комиссии в реформу системы управления советским транспортом, в идеи планирования и распределения мощностей. Михаил Александров писал: «После разрушения всего прежнего управления железными дорогами, рассчитанного на эксплуатацию и удовлетворение нужд правящих классов... перед нами расчистилось новое поле деятельности. Мы можем впервые на равных основаниях с другими ведомствами построить управление, которое учитывало бы права и обязанности всех наркоматов, заинтересованных в сотрудничестве с железными дорогами. Наши делегаты сами, своим умом и

руками, создадут лучшую сцепку с другими товарищами... Не беда, что сейчас в нашем ведомстве царит разлука – беда будет, если мы не сумеем этим воспользоваться для создания нового».

Действительно, при самом активном участии комиссии делегаты от железнодорожного транспорта были посланы на VIII Всероссийский съезд Советов (22–29 декабря 1920 года), который положил начало планированию работы в масштабе единой транспортной сети, сбору статистики, учёту нужд и потребностей других наркоматов и «распределению мощностей» (это касалось, в частности, возможности направления красноармейцев на восстановительные работы на железных дорогах). Такое планирование, согласованное с другими ведомствами, явилось одним из путей оздоровления и развития железнодорожного и водного транспорта.

В сентябре 1921 года комиссия отчиталась о проделанной работе: «Принятые чрезвычайные меры в сочетании с поощрением отдельных коллективов за повышение производительности труда, введение единоначалия и централизации управ-

ления, возвращение на транспорт квалифицированных рабочих и служащих, а также целенаправленная агитация и пропаганда, проводимая партийными органами, – всё это помогло сдвинуть дело с мёртвой точки, особенно по наиболее запущенному локомотивному хозяйству. Улучшилось снабжение депо запасными частями, материалами, топливом, была выделена группа ремонтных заводов, за работой которых установили постоянный контроль».

Зимой 1920–1921 годов были приняты также экстренные меры по ремонту и восстановлению путей, расчистке их от снежных заносов, ускорению погрузочно-разгрузочных работ на станциях, а также по заготовке топлива для производственных нужд и снабжения железнодорожников. Это способствовало некоторому улучшению работы железных дорог по грузовым перевозкам.

Но главным событием к 1921 году стало полное освобождение сети железных дорог Советской Республики. Кроме того, не прекращалось строительство новых железных дорог. По поручению комиссии изыскания проводились мелкими разрозненными

Материальный ущерб, причинённый железнодорожному транспорту за годы Гражданской войны, составил в ценах того времени более 1 млрд руб. золотом

экспедициями. Строительные работы были направлены главным образом на достройку линий, оставшихся незаконченными в дореволюционный период.

В самом начале 1921 года Михаил Александров от лица всей комиссии представил план соединения железных дорог республики с железнодорожными магистралями ставших к тому времени независимыми частей Российской империи – с Украиной, Белоруссией, странами Средней Азии. Стоит отметить, что это был первый проект, учитывавший в ближайшем будущем создание Советского Союза.

Комиссия приняла участие в разработке и обсуждении плана ГОЭЛРО. Единый государственный перспективный план развития народного хозяйства на базе электрификации разрабатывался с начала 1920 года группой в составе 22 учёных, в помощь которым привлекалось более 200 специалистов по различным отраслям народного хозяйства. Руководил разработкой плана ГОЭЛРО известный учёный Глеб Кржижановский. Возглавляя созданный в то время Госплан страны, он знал катастрофическое положение дел на железных дорогах и потому «имел основание утверждать, что даже самый опытный инженер-транспортник, будь он матёрым железнодорожным волком, дрогнул бы и смутился, если бы ему сказали, что отныне он ответствен за судьбу этого транспорта».

В разделе «Электрификация и транспорт» плана ГОЭЛРО, подготовленном комиссией, была ярко выражена идея

превращения в сверхмагистраль главных направлений железных дорог путём их электрификации. В числе этих направлений – выход от Криворожского железорудного бассейна и Донбасса на Царицын, выход к Азовскому и Балтийскому морям через Москву и Петроград, линии, связывающие Москву с Уралом и Западной Сибирью. С точки зрения развития инфраструктуры это был курс на дальнейшее укрупнение транспортных линий и узлов, создание «магистралей-гигантов». По представленному комиссией проекту всего намечалось электрифицировать железнодорожные магистрали протяжённостью около 3,5 тыс. км и одновременно развернуть сооружение 25–30 тыс. км новых железных дорог. Однако этот план был отклонён в пользу «уменьшения доли электрификации железных дорог из-за недостатка средств».

Главную часть своей работы комиссия закончила уже через год, к осени 1921-го. За это время были намечены пути восстановления и дальнейшего развития железных дорог на ближайшие годы. Но ещё более важный вклад внесла комиссия в стиль работы и управления транспортом. Специфические полувоенные отношения в НКПС, царившие во время руководства ведомством Дзержинского, сформировались именно в те годы. Сам же наркомат, несмотря на критику и планы по расформированию, по-прежнему оставался ключевым советским ведомством, через которое осуществлялись важнейшие правительственные и партийные решения.

Владимир Максаков

Библиотека Корпоративного университета РЖД»



Роджер Фишер,
Уильям Юри, Брюс
Паттон
**«ПЕРЕГОВОРЫ
БЕЗ ПОРАЖЕНИЯ.
ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД»**
Издательство «Манн,
Иванов и Фербер»
2018 год

От издателя

Книга принадлежит к числу мировых бестселлеров. Её авторы – профессора Гарвардского университета – рассказывают о культуре и методах ведения переговоров на разных уровнях. Книга учит тому, как управлять конфликтными ситуациями, защититься от манипулирования, адекватно реагировать на поведение собеседника и находить альтернативные решения. Авторы предлагают простой метод принципиальных переговоров, который учит воспринимать оппонентов как соучастников решения проблемы, а не врагов. Этот метод можно использовать в любых ситуациях – от обсуждения семейных планов на отпуск до решения международных конфликтов.



Марк Мэнсон
**«ТОНКОЕ ИСКУССТВО
ПОФИГИЗМА.
ПАРАДОКСАЛЬНЫЙ
СПОСОБ ЖИТЬ
СЧАСТЛИВО»**
Издательство
«Альпина Паблишер»
2018 год

От издателя

Как стать по-настоящему счастливым? Популярный блогер Марк Мэнсон предлагает оригинальный подход. Его жизненная философия: необходимо научиться искусству пофигизма. Определив то, что действительно важно, уметь наплевать на второстепенное, «забыть» на трудности. В своей остроумной книге, ставшей бестселлером № 1 в Amazon, через истории жизненных неурядиц и провалов автор рассказывает, как овладеть этим искусством, почему нужно быть менее уверенным в себе и что принцип «Делайте хоть что-нибудь» – отличная мотивация. Книга поможет жить легко вопреки трудностям, меньше волноваться и получать удовольствие от жизни.

От эксперта

Для большинства слово «пофигизм» воспринимается как созвучное с безразличием, но в книгу заложен иной смысл. Она разрушает пропагандируемый в современном обществе культ успеха: будь умнее, богаче, эффективнее. Заикливость на достижениях всё чаще напоминает о том, чего мы не достигли, и, как следствие, приводит к апатии. Автор предлагает свою жизненную философию: овладеть искусством пофигизма. Слово «искусство» не случайно – то, что предлагает Марк, сделать непросто, эту способность необходимо развивать. Это каждодневная работа над восприятием и отношением к происходящему, поиск гнилых ценностей, которые устарели, ежедневный выбор реакции на происходящее, зоны ответственности, приоритетов, идей. Эта книга про внимательность к тому, во что веришь, и переоценку собственной уверенности или неуверенности.



Виталий Градобоев,
начальник
ЦЕНТРА УПРАВЛЕНИЯ
АВТОТРАНСПОРТОМ
ОАО «РЖД»

От эксперта

Переговоры – часть жизни. Мы участвуем в них дома, на работе, в житейских ситуациях. Книга помогает переговорщикам избежать чувства неудовлетворённости или отчуждения, концентрироваться на решении вопроса, а не на поиске уступок от другой стороны. Как не перегнуть палку и перевести позиционный спор в принципиальные переговоры, не потерять время в поисках приемлемого решения? Что такое наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению? Ответы есть в книге. Авторы приводят много примеров для иллюстрации предлагаемых решений, освещают психологические аспекты восприятия событий. Материал состоит из трёх блоков – проблема, метод, альтернатива. Многие приёмы мы уже интуитивно применяем на практике. Книга поможет систематизировать знания и даст пищу для размышлений о повышении собственной результативности.



Евгения Бочкова,
руководитель
НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ
И РАЗВИТИЯ
ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РЕЗЕРВА
КОРПОРАТИВНОГО
УНИВЕРСИТЕТА РЖД



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



12+

Гудок®_{ид}

издательский дом