

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОАО «РЖД»**

Накопленный кафедрой «Управление персоналом» Российской академии путей сообщения МИИТа многолетний опыт повышения квалификации руководителей и специалистов по работе с персоналом, а также новые задачи, определенные Функциональной стратегией развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» и Функциональной стратегией управления качеством ОАО «РЖД», предопределяют приоритетность программ для руководителей по управлению персоналом и поиск путей совершенствования данной работы.

Краткосрочные семинары-практикумы для руководителей служб управления персоналом железных дорог и других филиалов ОАО «РЖД», их структурных подразделений является инновационным направлением системы повышения квалификации. Данная форма обучения имеет свои специфические особенности, обусловленные следующими важными для организации учебного процесса обстоятельствами:

- слушатели, в основной своей массе, окончили отраслевые высшие учебные заведения, обучались более 10-15 лет тому назад, имеют многолетний опыт работы по основным железнодорожным специальностям, что предопределило развитие у них на достаточно высоком уровне таких глубинных когнитивных структур психики, как технически ориентированное мышление, профессиональные знания, умения, навыки, привычки; профессиональной направленности личности; наличие сформировавшихся психологических структур и алгоритмов профессиональной деятельности и пр. Вместе с тем, у большинства из них нет специальной подготовки по направлению «Управление персоналом», что сказывается на недостаточной теоретической и технологической компетентности руководителей и

специалистов в ключевых вопросах управления персоналом. Данное обстоятельство может явиться своеобразным ментальным «отягощением», психологическим барьером или даже противопоказанием к участию в работе с персоналом в новых условиях без соответствующей корректировки;

- сложившаяся система стереотипных отношений у слушателей к привычному стилю деятельности, к требованиям, предъявляемым уходящим прошлым, может порождать негативизм, как к процессу реформ, так и к предстоящей деятельности и манере поведения в новых условиях;

- социальный статус и весь ансамбль ролевого поведения слушателя, определяемые прежним профессиональным опытом, могут конфликтовать с существующими реалиями и предлагаемыми в процессе обучения новыми социальными ролями. Например, руководитель прежней, уходящей формации был «командиром-единоначальником». Сегодня все более востребован рациональный, экономически мыслящий руководитель-менеджер, приходящий на смену прежнему руководителю-администратору. Завтра Компании будет нужен руководитель-лидер, креативно мыслящий и способный формировать суперпрофессиональное кадровое ядро организации, опираться на высокоэффективную команду лидеров-единомышленников;

- возраст слушателей зачастую выходит за сенситивные (наиболее благоприятные) возрастные рамки для овладения новыми ролями и специальностью «Управление персоналом», что снижает их обучаемость;

- наличие у слушателей значительного нервно-психического напряжения, вызываемого недостаточно полным и ясным пониманием ими целей, этапов и направлений организационного развития Компании, своей роли в процессах преобразований. Неопределенность ситуации, характерная для реорганизационного периода, приводит к пессимистичным оценкам перспектив рыночного развития Компании и преувеличению сложности возникающих профессиональных проблем, в т.ч. финансового, материально-технического, технологического, психологического, правового плана, драматизации собственного положения и др.;

- стрессовые состояния, возникающие в силу значительного повышения требований к индивидуальной активности и персональной ответственности в новых условиях деятельности и недостаточного владения слушателями приемами и методами стрессоустойчивости и саморегуляции;

- недостаточное развитие у слушателей таких необходимых сегодня профессионально важных качеств, как умение рисковать, анализировать экономическую конъюнктуру, изучать рынок, устанавливать деловые отношения и конструктивно взаимодействовать с партнерами, высокая личная ответственность, включенность в процессы преобразований, проактивность, лояльность, эмоционально-психологическая устойчивость, экономический подход к решению кадровых задач и др.;

- недостаточная психологическая и профессиональная готовность слушателей к работе в новых условиях.

Перечисленные особенности необходимо учитывать при организации курсов повышения квалификации руководителей по управлению персоналом. В целях совершенствования данной работы целесообразно усиливать профессиональную ориентацию учебной деятельности, способствующую овладению взрослыми людьми новыми методами и технологиями управления персоналом, развитию у них профессионально важных качеств и компетенций и формированию готовности к практической деятельности в период изменений, происходящих в Компании, как в связи с ее реформированием, так и по причине глобального экономического кризиса.

*Основными задачами развивающего обучения* на курсах повышения квалификации являются следующие:

1. Обучение методикам саморазвития и самосовершенствования личностных и профессионально важных качеств слушателей, составляющих основу профессионализма в условиях изменений.

2. Развитие у слушателей стрессоустойчивости.

3. Развитие у них персональной ответственности.

4. Повышение жизнестойкости слушателей, формирование и развитие у них системы умений и навыков адаптации к кризисным условиям жизнедеятельности.

5. Развитие и поддержание на должном уровне профессиональной готовности слушателей к работе на различных должностях как интегративного качества, обязательно присущего эффективному руководителю.

6. Формирование ответственного делового поведения на основе ценностей корпоративной культуры, стандартов деловой этики и корпоративных компетенций.

*Основные условия эффективности* краткосрочного обучения на курсах повышения квалификации заключаются в следующем:

- формирование высокого уровня учебной мотивации слушателей, стимулирование их высокой активности в процессе обучения;
- широкое использование методов активного обучения, прежде всего, тренингов и деловых игр;
- развитие их учебно-познавательных возможностей;
- постоянное включение обучаемых в процесс решения профессиональных практических задач в игровой форме;
- дозированное наращивание сложностей в процессе подготовки;
- обязательное выполнение необходимого количества тренингов по каждой профессиональной ситуации;
- достижение адекватных психологических состояний и реакций в процессе выполнения учебно-производственных задач;
- обучение слушателей психотехническим приемам, основанным на принципах саморегуляции, для выработки четкой установки на эффективное выполнение конкретной профессиональной задачи, преодоления негативных функциональных состояний, повышения продуктивной активности психики, улучшения работоспособности, формирования уверенности в своих силах и способностях, оптимистического настроения, введения в состояние психологической готовности к активным и результативным действиям и т.д.

Важной составной частью обучения на краткосрочных курсах повышения квалификации является *психолого-педагогическое сопровождение* учебного процесса, которое включает психолого-педагогическую диагностику и консультационную работу со слушателями и преподавателями.

Первым элементом выступает *оценка эффективности обучения* на краткосрочных курсах с помощью специально разработанной диагностической методики, позволяющей проводить сравнительное исследование ожиданий слушателей (входной контроль) и изучение степени их удовлетворенности результатами обучения (итоговый контроль). Кроме того, определяется самооценка их настроений, эмоциональных состояний, что в целом позволяет оценивать в качестве результатов обучения не только полученные знания и умения, но и уровень мобилизованности обучаемых, их готовности работать по-новому, степень вовлеченности в решение актуальных кадровых проблем и в деятельности Компании в целом.

Вторым элементом является *консультационная работа* со слушателями и преподавателями. Она рассчитана на весь период обучения и состоит из 4-х этапов:

*1-й этап:* знакомство со слушателями: изучение их социально-типологических и индивидуально-психологических характеристик, разработка рекомендаций для преподавателей по организации индивидуального подхода к обучению. Проводится психодиагностическое исследование с использованием батареи стандартных тестовых методик: Миннесотский многомерный личностный опросник ММРІ (ММИЛ — в адаптации Ф. Б. Березина), Опросник Р. Кеттелла (16PF), Характерологический опросник К. Леонгарда, Тест-опросник Стреляу (исследования основных свойств нервной системы), Шкала ситуативной и личностной тревожности Спилбергера (в адаптации Ю. Л. Ханина), Тест уровня субъективного контроля (УСК), Ориентационная анкета Б. Баса (определение направленности личности), Тест Тимоти Лири (оценка социальных ориентаций личности) и др. Исследование позволяет составить подробный психологический портрет слушателя, что способствует повышению эффективности индивидуального подхода в обучении и позволяет более

предметно оказывать консультационную помощь слушателям для их дальнейшей профессиональной деятельности и последующего саморазвития.

*2-й этап:* тьютерская помощь слушателям в овладении учебным материалом, проведение коммуникативных и ролевых тренингов по развитию у них памяти, наблюдательности, мышления, коммуникативных умений (изучение партнеров по общению, овладение приемами воздействия на собеседника и противоманипулятивными методиками), умений саморегуляции (аутотренинг, психотехники, медитативные упражнения).

*3-й этап:* моделирование психологической системы профессиональной деятельности руководителей в процессе учебно-коррекционных, имитационных, ролевых, организационно-деятельностных, организационно-обучающих и иных деловых игр и социально-психологических тренингов. Оказание консультативной помощи слушателям в организации профессионального самообразования и психологического саморазвития в ходе индивидуальных психологических консультаций.

*4-й этап:* подготовка и проведение итоговой профессиональной аттестации.

Разработка структуры и содержания психолого-педагогического сопровождения учебного процесса основана на результатах работы по повышению квалификации руководителей по управлению персоналом в 2008 году.

Анализ полученных данных позволил оценить эффективность обучения, его соответствие целям и ценностям кадровой стратегии Компании. Рассмотрим полученные данные.

Проведенное исследование позволяет следующим образом оценить ответы респондентов на поставленные вопросы.

Профессиональные ожидания, связанные с проводимым повышением квалификации, набрали широкий спектр баллов при их оценке (от 12,5 % до 100,0%), что свидетельствует о его большой субъективной значимости для респондентов. Ранжирование выделенных в анкетах вопросов показывает

выявленные предпочтения (табл. 1). Причем, до проведения занятий приоритетом пользовались и занимали ведущие ранги такие оценки, как овладение деловых стилей общения, умение решать конфликтные ситуации, изучение деловых партнеров, то по окончании занятий лидируют: профессиональные знания в сфере управленческой деятельностью, коммуникативные умения, потребности в саморазвитии, лидерские навыки, повышение личностного и профессионального потенциала.

При опросе выявлены важнейшие побудительные факторы, определяющие желание респондентов участвовать в повышении квалификации (табл. 2). Стремление к самостоятельности и административной независимости наряду с неуверенностью к себе, в собственных силах, неудовлетворенностью собой менее всего мотивировали слушателей к повышению квалификации, зато после обучения стремление к самостоятельности наряду со стремлением к обретению высокого статуса, высокого общественного и материального положения, т.е. стремление к тому, что сопутствует лидерству, стали важнейшими мотивирующими факторами.

Также чрезвычайно интересна оценка респондентами значимости различных сторон своей профессиональной деятельности. Высокие оценки получили практически все значимые стороны предстоящей управленческой деятельности в условиях Холдинга. Вместе с тем, они слабо дифференцированы. Итак, до занятий потребность в лидерстве занимала 4 позицию, после — 1, возможность реализовать свои интересы и способности до занятий — 10 позиция, после занятий — 5; расширение круга делового общения повысило с 5 на 9 позицию, а хорошие взаимоотношения в коллективе с 6 на 10. Таким образом, мы наблюдаем у слушателей некоторое изменение значимости различных сторон управленческой деятельности. При общей позитивной оценке таких выборов следует отметить наличие у респондентов определенного социального инфантилизма, исходя из нереальности их воплощения в современных условиях. В процессе подготовки необходимо конкретизировать требования респондентов к предстоящей работе, выделить

реально возможные, объективизировать их отношение к своему участию в управленческой деятельности в условиях организационных перемен.

Достаточно адекватно ими оценены качества, необходимые современному руководителю-лидеру (табл. 4). И моральные качества (порядочность, честность и т. д.), и активность, инициативность, умение действовать самостоятельно и до и после обучения занимают высокие позиции, а вот ответственность и обязательность, компетентность в профессиональной сфере деятельности были существенно недооценены. Чем это не лучшее подтверждение эффективности повышения квалификации.

Респонденты выделили в качестве наиболее эффективных в современных условиях такие виды и формы обучения руководителей как: тренинги, подготовку на краткосрочных курсах повышения квалификации, практические семинары, круглые столы, посвященные обсуждению актуальных кадровых проблем, деловые игры, стажировки на передовых предприятиях, выездные семинары и самообразование. Наряду с этим, они дали заниженные оценки кадровому консультированию, участию в научных исследованиях. Совсем не оценены возможности дистанционного обучения и профессиональных выставок.

Слушатели в целом проявили оптимистический настрой и уверенность в своем будущем (в момент приезда на учебу — 73%, после обучения — 87%), чувства тревоги испытывали в момент приезда на учебу — 40%, после обучения — 30% опрошенных, а апатии — перед занятиями лишь 14%. Удовлетворены своей профессией половина опрошенных, социальным статусом, должностными полномочиями, профессиональной карьерой, условиями труда — лишь четверть, материальным положением, административным продвижением, уровнем правовой защищенности небольшая часть (табл. 6).

При изначально высокой оценке ожиданий, связанных с предстоящей подготовкой, респонденты проявили слабо структурированные предпочтения, что свидетельствует о невысоком уровне развития у них профессиональной



рефлексии, недостаточно сформированных умениях анализировать сложившуюся служебную ситуацию, выделять главные направления самообразования, отсутствии четкой программы действий. Это подтверждают и ответы слушателей на вопросы анкеты: какие профессиональные проблемы на их взгляд необходимо изучать сотрудникам кадровых подразделений линейных предприятий при повышении квалификации? В ответах речь шла о сегодняшних проблемах, и ни слова об упреждающей направленности обучения, о развитии HR-технологий.

При общем высоком уровне социального оптимизма, стремления к самореализации, наблюдаются завышенные социальные ожидания, не подтверждаемые сложившейся жизненной ситуацией. Отсутствие прогресса в их реализации может послужить причиной разочарований, снижения активности, развития негативных состояний.

Идеальная модель современного руководителя-лидера включает высокие оценки респондентами профессиональных и личностных качеств и выступает для них в качестве эталона. Вместе с тем, следует обратить особое внимание на то, что реальная модель (их самооценка) может быть значительно ниже эталонной, исходя из большой значимости предыдущих оценок ожиданий, а также большой неудовлетворенности многими сферами своей жизнедеятельности — например, социальным статусом, профессией и др.

Завышенные социальные ожидания и заниженная самооценка могут выступать фактором снижения психологического самочувствия, усиливать чувства тревоги и озабоченности, снижения интереса к обучению.

В процессе повышения квалификации целесообразно проводить объективизацию самооценки слушателей, повышать психологический комфорт, развивать их готовность к профессиональной деятельности.

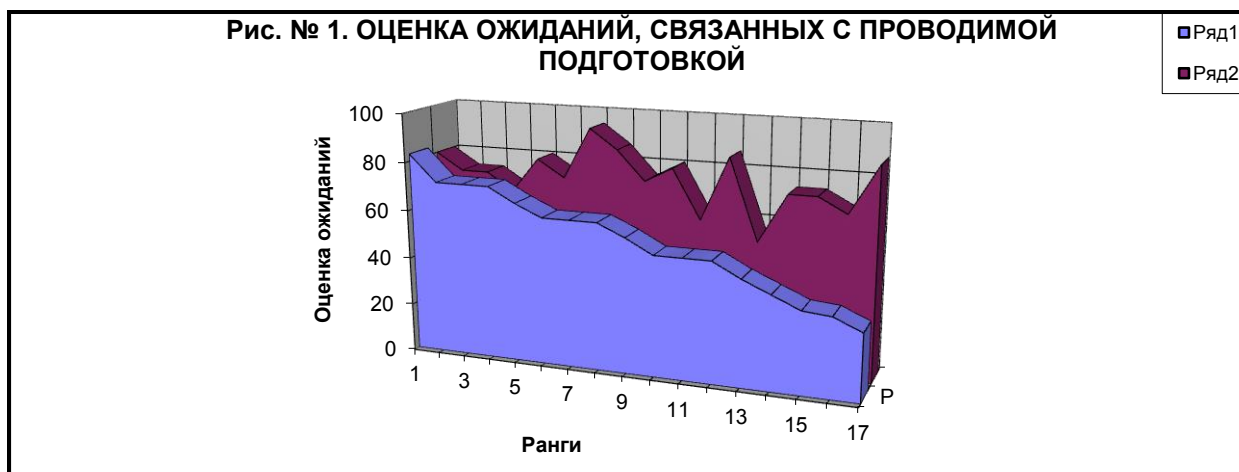
Оценка респондентами значимости отдельных сторон обучения позволяет сделать вывод о необходимости наряду с профессиональными знаниями повышать удельный вес их психологической подготовки (формирование психологической готовности к управленческой деятельности в новых условиях,

разрешению конфликтных ситуаций, развитию коммуникативных умений, эмоциональной устойчивости в стрессовых ситуациях и др.). Повышение квалификации должно включать психолого-педагогическое сопровождение, направленное на повышение его эффективности.

Детерминанты изучаемой проблематики и предназначены для оказания психолого-методической помощи в организации учебного процесса. При необходимости полученные материалы могут использоваться в индивидуальном и групповом консультировании слушателей.

Табл. № 1. ОЦЕНКА ОЖИДАНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ПРОВОДИМОЙ ПОДГОТОВКОЙ

Ранги после занятий	Ранги до занятий	Оценка ожиданий, оправдавшихся в ходе проведенной подготовки
1	6	профессиональные знания в сфере управленческой деятельности
2	5	коммуникативные умения
3	11	потребность в саморазвитии
4	14	овладение навыками лидера
5	16	повышение своего личного и профессионального потенциала
6	2	профессиональное развитие
7	10	стремление к достижению успеха
8	13	повышение уверенности в себе
9	1	овладение деловым стилем общения
10	15	авторитетность в корпоративной среде
11	12	обновление устаревшего опыта
12	8	потребность в самореализации
13	7	повышение конкурентоспособности на корпоративном рынке труда
14	9	создание нового имиджа
15	3	решение конфликтных ситуаций
16	4	изучение деловых партнеров
17	17	установление и расширение деловых связей



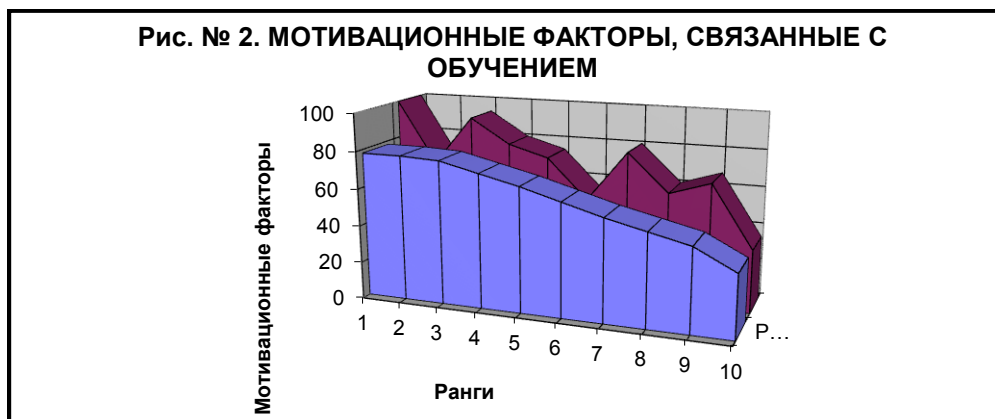
Примечание:

Р1 - положительная оценка после занятий (%).

Р2 - положительная оценка до занятий (%)

Табл. № 2. МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С ОБУЧЕНИЕМ (ЧЕМ ОБУСЛОВЛЕНО ЖЕЛАНИЕ ПРОЙТИ ОБУЧЕНИЕ)

Ранги после занятий	Ранги до занятий	Мотивационные факторы
1	1	стремление к обретению высокого статуса, общественного положения, материального благополучия
2	7	стремление к самостоятельности и административной независимости
3	2	поиск сферы реализации своего личностного и профессионального потенциала
4	3	изучение рыночных условий труда и требований к высокооплачиваемым специалистам для повышения своей конкурентоспособности
5	5	стремление найти престижную и интересную работу
6	9	девальвация прежних жизненных ориентиров и планов и поиск новых
7	4	снижение тревожности, порождаемой отсутствием стабильности
8	8	неуверенность в себе, в собственных силах, неудовлетворенность собой
9	6	разочарование в сложившихся жизненных обстоятельствах
10	10	неудовлетворенность своим социальным и материальным положением



Примечание:

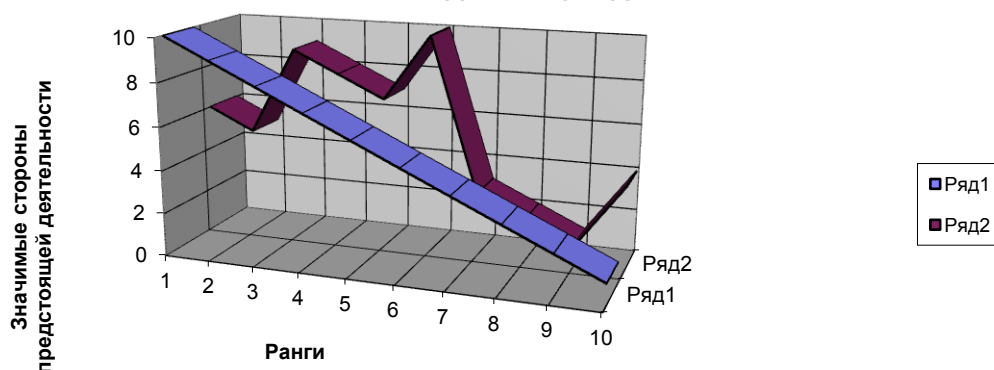
P1 - положительная оценка после занятий (%),

P2 - положительная оценка до занятий (%)

Табл. № 3. ЗНАЧИМЫЕ СТОРОНЫ ПРЕДСТОЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ранги после занятий	Ранги до занятий	Значимые стороны предстоящей деятельности
1	4	потребность в лидерстве
2	1	престиж управленческой деятельности
3	2	возможность повышать свою квалификацию
4	3	перспективы служебного роста
5	10	возможность реализовать свои интересы и способности
6	7	материальное благополучие
7	8	творческий характер работы
8	9	профессиональная карьера
9	5	расширение круга делового общения
10	6	хорошие взаимоотношения в коллективе

Рис. № 3. ЗНАЧИМЫЕ СТОРОНЫ ПРЕДСТОЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Примечание:

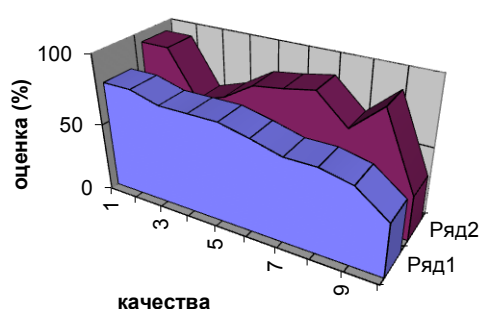
Р1 - положительная оценка после занятий (%),

Р2 - положительная оценка до занятий (%)

Табл. № 4. ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТАМИ КАЧЕСТВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ-ЛИДЕРА.

Ранги после занятий	Ранги до занятий	Качества, необходимые современной деловой женщине
1	1	моральные качества (порядочность, честность и др.)
2	2	активность, инициативность, умение действовать самостоятельно
3	9	ответственность, обязательность
4	7	компетентность в профессиональной сфере деятельности
5	5	эмоционально-волевая устойчивость (владение своим состоянием в стрессовых условиях)
6	6	волевые качества (решительность, дисциплинированность и др.)
7	3	интеллектуальные способности, эрудиция
8	8	умение идти на оправданный риск
9	4	деловое обаяние
10	10	коммуникабельность

Рис. № 4. КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ-ЛИДЕРА, ОЦЕНЕННЫЕ РЕСПОНДЕНТАМИ



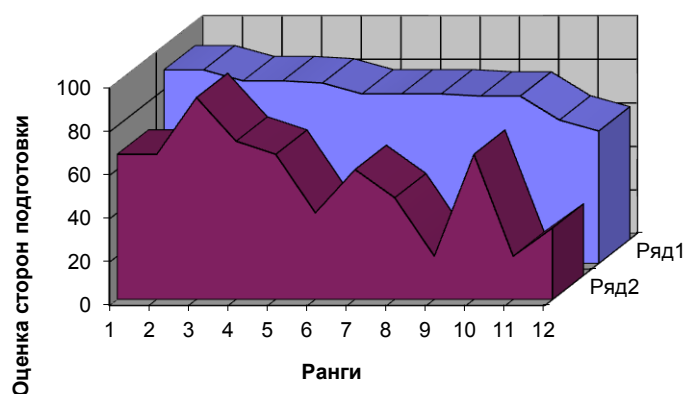
Примечание:

- P1 - положительная оценка после занятий (%),
- P2 - положительная оценка до занятий (%)

Табл. № 5. ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТАМИ ЗНАЧИМОСТИ ДЛЯ ИХ ПРЕДСТОЯЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛЕДУЮЩИХ СТОРОН ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Ранги после занятий	Ранги до занятий	Стороны подготовки
1	3	профессиональные умения и навыки
2	6	навыки формирования команды
3	1	развитие лидерских качеств
4	2	разрешение конфликтных ситуаций
5	5	профессиональные знания
6	9	развитие коммуникативных умений
7	7	регуляция эмоциональных состояний
8	8	технологии управления
9	11	формирование психологической готовности к управленческой деятельности
10	4	деловой стиль поведения
11	12	формирование делового имиджа
12	10	изменение внешнего облика

**Рис. № 5. ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТАМИ ЗНАЧИМОСТИ ДЛЯ ИХ ПРЯДУЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛЕДУЮЩИХ СТОРОН ПОДГОТОВКИ**

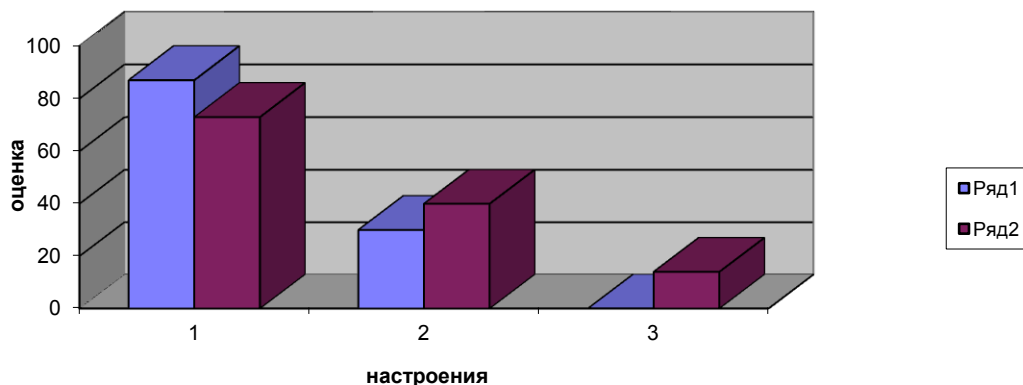


Примечание:

P1 - положительная оценка до занятий (%)

P2 - положительная оценка после занятий (%)

**Рис. № 6. ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТАМИ НАСТРОЕНИЙ, НАИБОЛЕЕ ХАРАКТЕРНЫХ ДЛЯ НИХ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ**



Примечание:

P1 - положительная оценка после занятий (%)

P2 - положительная оценка до занятий (%)

1 – уверенность в завтрашнем дне, оптимизм

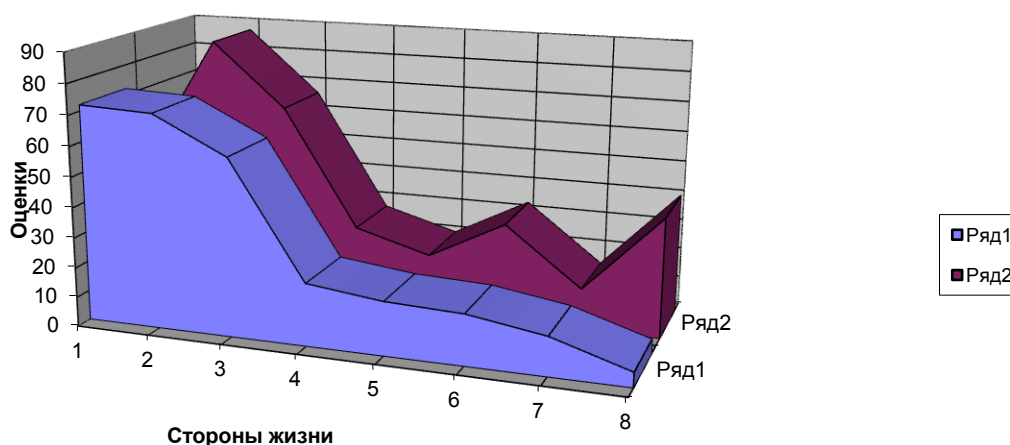
2 – чувство тревоги, озабоченность

3 – апатия, безразличие

Табл. № 6. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РЕСПОНДЕНТАМИ РАЗЛИЧНЫМИ СТОРОНАМИ СВОЕЙ ЖИЗНИ

Стороны жизни респондентов	Положительная оценка после занятий (%)	Положительная оценка до занятий (%)
проведением свободного времени	72	47
своими отношениями с окружением	71	87
жилищными условиями	59	66
медицинским обслуживанием	21	27
уровнем правовой защищенности	18	20
своим социальным статусом	17	33
материальным положением	13	14
профессией	5	40

Рис. № 7. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РЕСПОНДЕНТАМИ РАЗЛИЧНЫМИ СТОРОНАМИ СВОЕЙ ЖИЗНИ



Примечание:

P1 - положительная оценка после занятий (%),

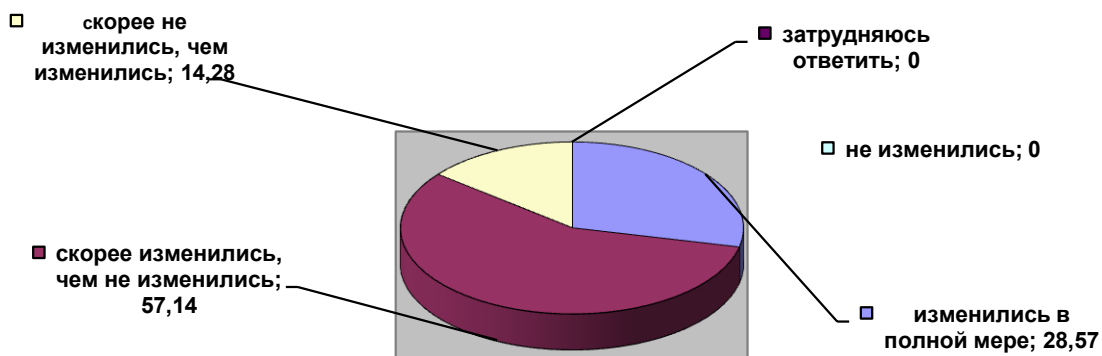
P2 - положительная оценка до занятий (%)

Табл. № 7. ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТАМИ СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ ПРАКТИКИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАДРОВЫХ АППАРАТОВ ЗАДАЧАМ, СТОЯЩИМ ПЕРЕД КАДРОВЫМИ СЛУЖБАМИ КОМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.

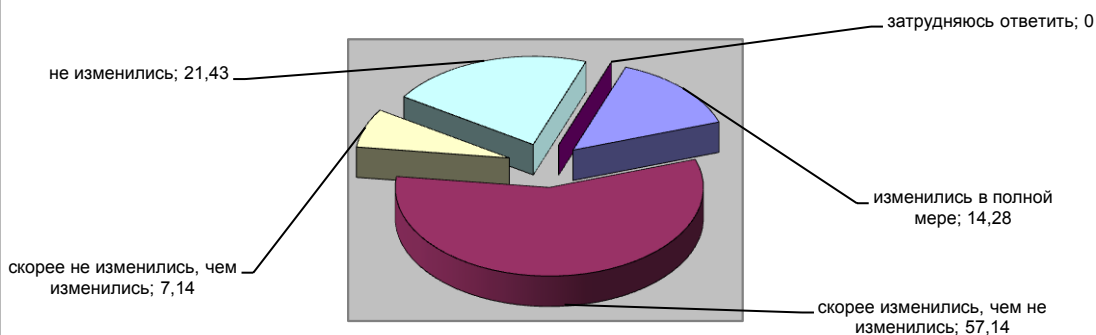
Оценка эффективности повышения квалификации	Положительная оценка после занятий (%)	Положительная оценка до занятий (%)
соответствует в полной мере	78,57	50,00
скорее соответствует, чем не соответствует	21,43	50,00
скорее не соответствует, чем соответствует	0	0
не соответствует	0	0
затрудняюсь ответить	0	0



**Рис. 8. Самооценка взглядов на профессиональную деятельность**



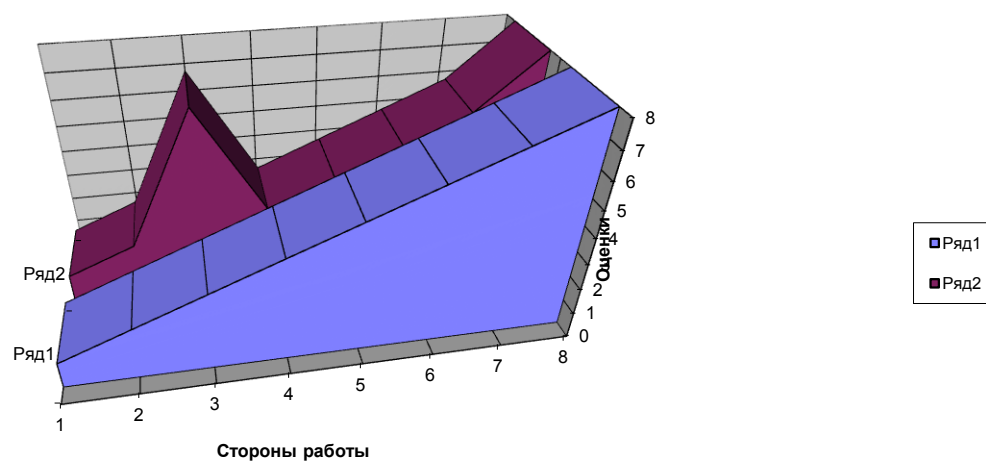
**Рис. 9. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПЛАНОВ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ В РАПСЕ**



**Табл. 8. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОТДЕЛЬНЫМИ СТОРОНАМИ СВОЕЙ РАБОТЫ.**

Стороны работы респондентов	Положительная оценка после занятий (ранги)	Положительная оценка до занятий (ранги)
профессией	8	8
социальным статусом	7	7
условиями труда	6	2
материальным положением	5	5
профессиональной карьерой	4	4
административным продвижением	3	3
должностными полномочиями	2	6
уровнем правовой защищенности	1	1

Рис. № 10. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РЕСПОНДЕНТАМИ РАЗЛИЧНЫМИ СТОРОНАМИ СВОЕЙ РАБОТЫ



Примечание:

Р1 - положительная оценка после занятий (%),

Р2 - положительная оценка до занятий (%)

Старовойт Владимир Алексеевич,  
заведующий кафедрой «Управление персоналом»  
Российской академии путей сообщения МИИТа,  
к.т.н., профессор

Футин Вячеслав Николаевич,  
профессор кафедры «Управление персоналом»  
Российской академии путей сообщения МИИТа,  
д.психол.н., профессор

**Журнал «Мир транспорта», №1, 2009**