

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№2, 2011

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

МЫ ИДЕМ ОДИМ ПУТЕМ!
Гудок 1520

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СОВЕТА ПО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМУ ТРАНСПОРТУ ГОСУДАРСТВ-УЧАСТНИКОВ СОДРУЖЕСТВА

ТРАНСПОРТНОЕ ОБОЗРЕНИЕ
ПРОСТРАНСТВА 1520
СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ
ОБЩИЙ СТАНДАРТ
ОБЩИЙ ПУТЬ
ОБЩИЕ НОВОСТИ

МЫ ИДЕМ **ОДИМ ПУТЕМ!**

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994

ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ:
(499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU

WWW.GUDOK.RU/1520

От редакции»

Сложная дорога к холдингу

Понятие «холдинг», что в переводе с английского holding означает «владение», широко распространилось на российских бизнес-просторах. Хотя судьба его в нашей стране была и остаётся не такой уж и простой. В начале 1990-х, когда в стране шла массовая приватизация, на дверях кабинета одного из её идеологов, заместителя председателя Госкомимущества Петра Мостового висело уникальное объявление: «Забудь о холдинге всяк сюда входящий».

В то время основные опасения были связаны с тем, что под видом нового для России понятия сохраняются и попытаются приватизировать сохранившиеся с советских времён министерства и ведомства. И вместо структурных реформ произойдёт смена вывесок. С 1995 года началась эпопея по созданию законодательной базы для функционирования холдингов. Соответствующий закон был написан и принят, но несколько раз отвергался Советом Федерации. Работали согласительные комиссии, текст правился, опять принимался, доходил до президента, который его не подписывал. В конечном итоге законопроект вообще был снят с рассмотрения. В этом случае опасения были совсем другого рода. Консолидация финансовых потоков могла привести к тому, что и так богатая налогами Москва вместе с холдингами получила бы и их консолидированные налоги. Этого испугались остальные регионы. Как бы то ни было, но закона о холдингах по-прежнему нет. Между тем создание реальных холдинговых структур стало не просто веянием времени, а экономической потребностью.



И работа, которую осуществляет в этом направлении ОАО «РЖД», важна не только для будущего ключевой инфраструктурной отрасли, но и для экономики страны в целом. Создание современного и работоспособного холдинга – это не только реформа, превращающая структуру производственную в структуру, управляющую собственностью (что является классической функцией холдинга). Это комплексная задача, в ходе решения которой необходимы радикальные изменения в стиле и методах управления, корпоративной культуре, отношениях с клиентами и контрагентами. Иной становится и управленческая модель. Другие задачи ставятся перед ключевыми руководителями компании, начальниками железных дорог.

В новой системе координат каждый работник, от руководителя высшего звена до линейного рабочего, должен понимать не только свои обязанности, но и общее направление движения, новые цели, задачи и методы их решения. Для этого необходимо использовать современные мотивационные механизмы.

Одновременно со структурными реформами должно измениться само восприятие компании в профессиональной среде и обществе в целом. И для этого необходим новый бренд, отражающий не только происходящие изменения, но и те традиционные ценности, которые были сформированы в отрасли за долгие годы её существования.

Причём весь этот самый сложный комплекс изменений не должен отразиться на текущей деятельности компании, выполнении производственной программы, безопасности движения. Ведь российские железные дороги нельзя ни на минуту остановить, и от их ритмичной работы зависит состояние экономики.

Обо всём этом мы постарались рассказать во втором номере журнала «Пуль управления». Выбирая темы материалов, мы стремились обобщить позитивный опыт и привести мнения консультантов. Одним словом, сделать так, чтобы сложная дорога к холдингу стала немного проще.

ПУЛЬС



ТЕМА НОМЕРА УПРАВЛЕНИЕ ХОЛДИНГОМ

ОПЕРАТИВКА

4–5 Новости департаментов

6–7 Цифры и факты

Динамика увеличения зарплат сотрудников РЖД опережает аналогичные показатели в других отраслях

ТЕМА НОМЕРА УПРАВЛЕНИЕ ХОЛДИНГОМ

8–13 Корпоративная эволюция

Выступление президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина

14–17 Беспokoйные «дочки»

Спорные ситуации, возникающие во взаимоотношениях ДЗО и материнской компании, должны разрешить единые стандарты менеджмента

18–21 Мнения и оценки

Начальники дорог – об изменениях, которые происходят в связи с формированием холдинга

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС РЕКЛАМАЦИИ

22–25 Работа с претензиями

Рекламации на технику: кто виноват в браке и что следовало бы сделать для улучшения качества

26–27 Расчёт по браку

Старший вице-президент Валентин Гапанович: «Часть средств, получаемых от производителей по выставленным претензиям, следует направить на мотивацию персонала»

28–31 Полёт без головной боли о комплектующих

Авиакомпания и авиастроители выработали свою систему поддержания техники в исправном состоянии

УРОКИ УПРАВЛЕНИЯ МЕТОДИКА

32–35 Рецепты делегирования

Как достичь оптимального сочетания централизации и децентрализации в процессе руководства

РЕПУТАЦИЯ БИЗНЕСА ОЦЕНКА

36–39 Бренд как инвестиция в будущее

Сергей Михайлов, начальник департамента корпоративных коммуникаций: «Ребрендинг стал отражением трансформации РЖД из министерской структуры в рыночную компанию»

40–45 Дорогое обрамление

Арифметика бренда: слагаемые успеха и минусы рисков

МАСТЕР-КЛАСС ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КУРС

46–51 Корпоративный университет: инструкция по применению

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ПРАКТИКА

52–57 Так уж сложилось

Несовершенство документооборота и бесконечные совещания мешают работать

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ТЕОРИЯ

58–59 Изменение сознания

Как избавиться от вредных привычек

ГОСТЬ НОМЕРА

60–61 Осмотрительность в реформах

Руслан Гринберг, директор Института экономики РАН: «Замечательно, что в России появились скоростные поезда. Плохо то, что они полностью собираются за рубежом»

БИБЛИОТЕКА МЕНЕДЖЕРА

62–63 Обзор деловой литературы

ПРАВИЛА ИГРЫ

64 Обзор разрабатываемых и вступивших в силу нормативных актов, регулирующих различные аспекты деятельности железнодорожного транспорта

РЕДАКЦИЯ

ДИРЕКЦИЯ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

РЕДАКТОРАТ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР РЕТЮНИН
ШЕФ-РЕДАКТОР ЕВГЕНИЙ ПЕРЕСЫПКИН
АРТ-ДИРЕКТОР ПАВЕЛ КРАМИНОВ
НАУЧНЫЙ РЕДАКТОР АНАТОЛИЙ ХОДОРОВСКИЙ

СЛУЖБА ВЫПУСКА

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АННА ЗОГРАФ
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ АХМЕДОВА
ПРЕДПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА, ВЕРСТКА
ТАТЬЯНА МАЦИЕВСКАЯ
ЦВЕТКОРРЕКЦИЯ МИХАИЛ САЯНОВ

КОРРЕКТУРА

ЗАВЕДУЮЩАЯ ОТДЕЛОМ ГАЛИНА МОЦАРЬ

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

СЕРГЕЙ ЧЕРЕШНЕВ, ЛЕОНИД ГРИГОРЬЕВ, СЕРГЕЙ ПЛЕТНЁВ, ЕЛЕНА МИРОШНИКОВА, СЕРГЕЙ КЕЗ, НИКОЛАЙ ПОРЕЦКИЙ, ДМИТРИЙ ПОПОВ, ИНГА БЫКОВА, ВЛАДИМИР ПАВЛОВ, НИКОЛАЙ МОРОХИН, ИГОРЬ ЕВДОКИМОВ, ПАВЕЛ УСОВ, ЯНА ПОЗОЛОТЧИКОВА, ЕВГЕНИЯ МУСИХИНА, СЕРГЕЙ МИХАЛЁВ, ЮЛИЯ ГРОМАДСКАЯ, ПОЛИНА СИЛУАНОВА, ЯНА ХАЗИАХМЕТОВА, ЕВГЕНИЯ ТРОЯНОВСКАЯ

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

Издатель: ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес издателя и редакции:

105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, 38/2, стр. 3.
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (499) 262-99-16.

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия редакции журнала

«Пульт управления» запрещена.

Тираж: 3100 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»,

127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230.

Номер заказа: 395-06

Подписано в печать: 09.06.2011

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору

в сфере связи, информационных технологий и массовых

коммуникаций.

Свидетельство о регистрации:

П/И № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года.



Работа для красоты

Управление объектов технологического и коммунального назначения с 1 июля этого года вступает в Центральную дирекцию инфраструктуры ОАО «РЖД». В связи с этим будет активизирован процесс модернизации зданий, находящихся на балансе управления.

Это порядка 45 тыс. объектов. В их числе – дома отдыха, служебно-технические здания, объекты социальной сферы и здравоохранения. Как рассказал «Гудку» первый заместитель начальника управления Вячеслав Левшин, внешний вид зданий обновляется с помощью новых современных материалов. Управление также намерено заняться внутренней отделкой служебных помещений на дорогах. «Внешний вид офисов и зданий – это визитная карточка РЖД», – сказал Вячеслав Левшин.



В карту всё включено

Департамент информатизации и корпоративных процессов управления этим летом начинает пилотный проект по внедрению многофункциональной электронной карты сотрудника компании. Предполагается, что она будет выполнять функции пропуска, транспортного требования, проездного документа на электричку (если её владелец пользуется пригородным транспортом). Также карту можно будет использовать для электронно-цифровой подписи. В качестве пилотного полигона для этого проекта выбрано депо Киров (ГЖД). Многофункциональную карту получат машинисты. Они смогут по ней проходить в здание депо, подписывать документы электронно-цифровой подписью, а также получать компенсацию расходов на питание.

По словам начальника отдела автоматизации и контроля отчетности департамента информатизации и корпоративных

процессов управления ОАО «РЖД» Владислава Кустарева, подготовка инвестиционного проекта по внедрению многофункциональной электронной карты уже начата. «Мы предполагаем, что со временем во всех подразделениях РЖД будут стоять электронные киоски, которые заменят сотрудникам общение с администрацией, – пояснил Владислав Кустарев. – Через киоск можно будет написать заявление на отпуск, ознакомиться с приказом о командировке, получить транспортное требование, электронный билет и т.д. Сотрудники будут тратить минимум времени на технические процедуры». Он также пояснил, что, если под проект будет выделено должное финансирование, на запуск системы и выдачу карточек всем сотрудникам РЖД потребуется год-полтора.

За счёт автоматизации служебных процессов может быть проведено некоторое сокращение штата.



Индивидуальное обучение

Для обеспечения эффективной работы компании необходимо постоянно повышать уровень профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников, и в ОАО «РЖД» это хорошо понимают. Директор Корпоративного университета компании Николай Стеблянский рассказал, что, помимо прохождения руководителями целевых программ, с июля этого года в Корпоративном университете параллельно начнётся обучение менеджеров в соответствии с их запросами, обозначенными в индивидуальных планах развития.

В этих планах каждый руководитель, исходя из его оценки по модели корпоративных компетенций, указал, какие тренинги, семинары, какие знания и по какой теме ему необходимы для более эффективной работы. Анализ планов позволил сформировать группы по схожим пожеланиям.

Таким образом в РЖД будет осуществляться переход к индивидуализированному обучению. «Мы начали это делать одними из первых в России. Достаточно сказать, что в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года» переход к индивидуализированному образованию планируется осуществить только к 2020 году», – рассказал Николай Стеблянский.

Кроме того, университет плотно работает с другими департаментами, в частности, по подготовке программ для некоторых сетевых школ в формате стратегических сессий.

Спортивный настрой



Департамент технической политики ОАО «РЖД» представит Концепцию модернизации существующей железнодорожной инфраструктуры для организации транспортного обслуживания пассажиров в период проведения чемпионата мира по футболу 2018 года. Концепцию должен рассмотреть научно-

технический совет ОАО «РЖД», после чего она будет обнародована. Кроме того, до 1 августа 2011 года департамент подпишет договор на поставку 1,2 тыс. вагонов Siemens Desiro для новых скоростных поездов «Ласточка», которые появятся в России к Олимпиаде 2014 года в Сочи. Также в департаменте готовятся к участию в международной выставке ЭКСПО 1520. Мероприятие будет проходить с 7 по 10 сентября в Щербинке. «Там будут выставлены все последние достижения в области железнодорожного транспорта, подвижной состав, технические средства по инфраструктурному блоку», – сообщил начальник департамента Александр Назаров. В прошлом году ЭКСПО 1520 проводилась в Берлине.



Обмен по праву

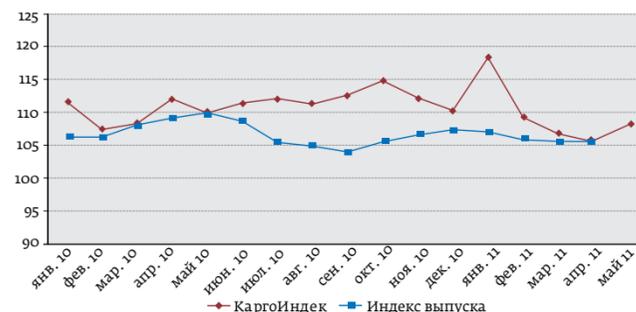
Правовой департамент проведёт с 5 по 8 июля 2011 года ежегодное общесетевое совещание юристов. Мероприятие состоится в Санкт-Петербурге на базе Октябрьской железной дороги. Как сообщил заместитель начальника департамента Алексей Васильев, в совещании примут участие начальники юридических служб управлений всех 16 дорог. Они будут обсуждать производственную деятельность, проблемные правовые вопросы, связанные с защитой интересов ОАО «РЖД», а также новшества в законодательстве, связанные в том числе с реформированием транспорта России. Совещание является одной из форм обмена опытом между юристами железных дорог.

Цифры и факты

Темпы восстановления российской экономики в последнее время постепенно замедляются, о чём свидетельствует и официальная статистика (Индекс выпуска в базовых отраслях экономики), и КаргоИндекс. При этом рост цен в промышленности разгоняется. А вот динамика увеличения зарплат сотрудников ОАО «РЖД» значительно опережает не только потребительскую инфляцию, но и аналогичные показатели в других отраслях. Подробнее о макроэкономических индикаторах вы также сможете узнать на специализированном сайте WWW.CARGOINDEX.RU

МАКРОЭКОНОМИКА

КаргоИндекс и Индекс выпуска (Росстат) по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, %



Транспортный индикатор «Гудка» – КаргоИндекс – показывает, что реальный сектор экономики не может окончательно перейти из кризиса в фазу роста. Анализ данных по девяти базовым грузам с учётом их значения для экономики свидетельствует о том, что темпы роста по отношению к аналогичному периоду прошлого года существенно не меняются (март – 4,7%, апрель – 3,2%, май – 4,6%) и они значительно ниже, чем в начале года (7,8% в феврале и 19,1% в январе).

Ещё один индикатор «Гудка» – ИндексПрогноз – позволяет оценить влияние ситуации в реальном секторе на грузовую базу российских железных дорог в краткосрочной перспективе (семь базовых грузов). В соответствии с методикой его расчёта базовым месяцем (100%) является последний завершившийся, по которому есть данные Росстата. Сейчас это апрель. По сравнению с ним в июне прогнозируется снижение грузовой базы на 1% (значение – 99%). По прогнозам Института экономики РАН,

наиболее высокие темпы роста производства в течение всего лета будут наблюдаться по цементу. В июне по сравнению с апрелем ожидается рост производства железобетонных конструкций, стали, а также увеличение первичной переработки нефти. Вместе с тем снижение прогнозируется в производстве пиломатериалов и удобрений. В минусе будет и добыча угля. Во втором месяце лета ожидается увеличение грузовой базы на 0,1% (значение – 100,1%). Догнать лидера роста – цемент – могут показатели первичной переработки нефти. Хорошие результаты прогнозируются в производстве стали, а объёмы выпуска железобетонных конструкций продемонстрируют лишь незначительный рост по сравнению с апрелем. Уменьшение объёмов производства ожидается по углю, удобрениям и пиломатериалам. Август может стать самым «жарким» летним месяцем для грузовой базы – прогнозируется её рост на 2,6% (значение ИндексПрогноза – 102,6%). При этом лидеры и аутсайдеры останутся неиз-

ПРОИЗВОДСТВО

ИндексПрогноз грузовой базы (май – август 2011 года)



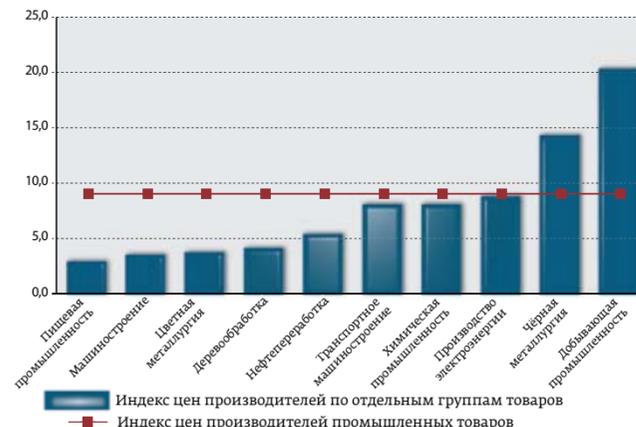
	05.11	06.11	07.11	08.11
ИндексПрогноз	99.00	98.95	100.10	102.60
Апрель	100	100	100	100

менными. Различие с предыдущими месяцами может быть лишь в том, что темпы роста производства первых немного ускорятся, а падение вторых, наоборот, замедлится. Как показывает проведённый анализ, изменения в грузовой

базе российских железных дорог в течение всего лета будут соответствовать исторически сложившейся динамике (период наблюдений – пять лет). Но темпы роста будут скромнее, особенно в сравнении с аналогичным периодом двух последних лет.

ЦЕНЫ

Темпы роста цен на отдельные категории промышленных товаров за январь – май 2011 года, %



ЦЕНЫ

Динамика изменения индекса цен производителей, %



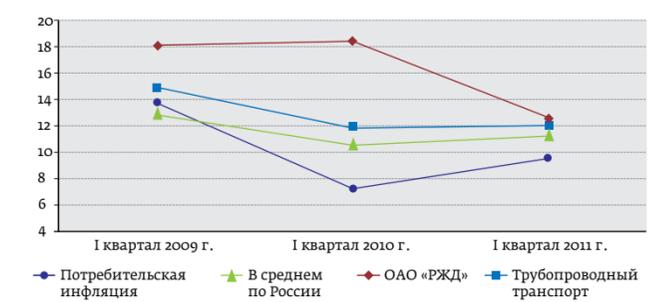
	Данные Росстата				Прогноз Института экономики РАН			
	01.11	02.11	03.11	04.11	05.11	06.11	07.11	08.11
Проминфляция (ежемесячное значение)	2.1	3.3	1.3	2	1.8	1.5	1.6	1.2
Проминфляция (нарастающим итогом)	2.1	5.5	6.9	9.1	11.1	12.7	14.5	15.9

По итогам четырёх месяцев 2011 года стоимость промышленных товаров в России увеличилась на 9,1%, а потребительских – на 4,3%. При этом именно данные по проминфляции являются наиболее показательными в оценке ценовой динамики у поставщиков продукции для российских железных дорог и потребителей транспортно-логистических услуг. По прогнозам Института экономики РАН, в ближайшие четыре месяца можно ожидать небольшого замедления темпов проминфляции. Так, в мае прогнозируется увеличение стоимости промышленных товаров на 1,8%, в июне – на 1,7%, в июле – на 1,6% и в августе – на 1,2%. Однако к концу лета, по расчётам экспертов, всё же ожидается достаточно высокое значение показателя нарастающим итогом – 15,9%. В настоящий момент наибольший вклад в «разгон» промышленной инфляции

вносит добыча полезных ископаемых – 4,4 п.п. по итогам четырёх месяцев. Причём если в первом квартале в данном сегменте был зафиксирован рост цен на 13,1%, то по итогам января – апреля – уже 20,5%. Чуть меньший вклад в общее значение вносит продукция обрабатывающих отраслей – 4,1 п.п. В целом цены в данном сегменте за январь – апрель возросли на 4,9%, а лидером стала чёрная металлургия, продукция которой подорожала на 14,5%. Отдельно можно отметить и нефтепереработку, в которой ещё по итогам первого квартала фиксировалось снижение цен на 0,1%. Апрельский бензиновый кризис кардинально изменил ситуацию – за четыре месяца в этом сегменте зафиксирован рост цен на 4,3%. Кроме того, в январе – апреле отмечен существенный рост цен на электроэнергию – 9,3%.

ЗАРПЛАТА

Динамика изменения среднемесячной зарплаты и инфляции, % к аналогичному периоду предыдущего года



За последние три года в I квартале среднемесячная заработная плата в ОАО «РЖД» росла намного быстрее, чем в большинстве других сегментов экономики. При этом индексация зарплат железнодорожников была значительно выше уровня инфляции. Особенно показательна ситуация при сравнении кризисного I квартала 2009 года с аналогичным периодом 2010 года. Потребительские цены увеличились на 7,2%, а прибавка зарплаты работников железных дорог была в 2,6 раза больше – 18,4%. В абсолютном выражении сотрудник ОАО «РЖД» получает не так много, как, например, работник добывающей промышленности или трубопроводного транспорта. Однако такая картина во многом является наследием советские времена. Впрочем, в последние годы ситуация явно меняется к лучшему. За счёт более высоких темпов индексации зарплат разрыв в оплате труда между железнодорожниками и работниками традиционно более «прибыльных» отраслей экономики постоянно

сокращается. Так, по итогам I квартала 2011 года, по данным ОАО «РЖД», среднемесячная зарплата сотрудников компании составила 31088 руб., что меньше на 24%, чем у трудящихся добывающей промышленности (40996 руб.), и на 26,5% скромнее, чем у работников трубопроводного транспорта (48945 руб.). Но два года назад этот разрыв был ещё более существенным: 29% с первыми и 40% со вторыми. В целом говорить о том, что железнодорожники обделены зарплатами, не приходится. По итогам I квартала 2011 года среднестатистический россиянин получал ежемесячно 21354 руб., что на 30% меньше, чем у сотрудников ОАО «РЖД». Причём в данный момент работники ОАО «РЖД» ежемесячно получают в три раза больше аграриев. Металлурги и строители, чьи среднемесячные зарплаты составляют 22222 и 23887 руб. соответственно, также могут позавидовать железнодорожникам. Традиционными аутсайдерами в оплате труда являются работники образования (13913) и здравоохранения (15702).



Корпоративная эволюция

Отсутствие нормативной базы, большое число ДЗО и российская действительность делают процесс совершенствования корпоративного управления холдингом «РЖД» весьма нетривиальной задачей

Россия на протяжении последних двух десятилетий двигалась в сторону «свободного рынка». И за этот период в оборот были введены многие западные теории. Часто их положения воспринимали как кальку: казалось, что за рубежом накоплен гораздо больший опыт в сфере обустройства экономики.

Кризис 2008 года разрушил иллюзию того, что Запад обладает некоей монопольной теорией успешного глобального экономического развития. Сегодня это признаётся практически всеми мировыми экспертами.

Вслед за этим во всём мире начался пересмотр прежних ценностей, включая основы корпоративного управления. Причём первыми этим активно занялись корпорации, которые в прежние годы служили для российского бизнеса ориентирами, своего рода эталоном. Я не говорю о компаниях из Индии, Китая, стран Юго-Восточной Азии. Имеются в

виду корпорации и банки так называемого цивилизованного мира, в которых придерживались принципа, что «рынок рассудит всё». Многие из них в 2008–2010 годах наперебой бросились за помощью и поддержкой в преодолении внутрикорпоративных проблем к правительствам своих стран. И это никоим образом не соотносится с основным постулатом нелиберальной теории о невмешательстве государства в рыночные процессы и социальное развитие. В результате те, кто раньше критиковал Россию за чрезмерное использование инструментов государственной поддержки экономики, сами стали ими активно пользоваться.

Характерно, что ни в России, ни за рубежом в этих условиях никто уже не заявлял, что «рынок всё и всех рассудит». Напротив, даже на уровне международных переговоров речь шла о создании эффективных принципов и механизмов государственного воздействия на предпринимательскую среду, позволяющих впредь избежать подобных кризисных

явлений либо значительно смягчать их последствия.

При этом вдумчивый анализ реализуемых в то время мер показывает, что они носили во многом нерыночный характер и сводились к «накачиванию» отдельных отраслей экономики деньгами без решения давно назревших инфраструктурных проблем. Подобные факты заставляют сегодня крайне взвешенно подходить к тому, что называть лучшими практиками в управлении компаниями.

Вспомним, что в 2008 году многие из аналитиков просчитались в оценке рисков. Всем известный сегодня, даже людям, далёким от финансового мира, банк Goldman Sachs за полгода до кризиса выплатил \$6 млрд в виде дивидендов. В России тоже кое-кто следовал подобной практике. В частности, за пять предшествующих кризису лет акционеры одной из известных у нас в стране промышленных корпораций получили \$14 млрд дивидендов. Их выплачивали, потому что тогда казалось: денег много, впереди очередной виток промышленного роста. Когда ситуация на глобальном

Тема номера

Управление холдингом



рынке резко изменилась, долг этой компании перед западными банками составлял почти \$18 млрд. И, если бы акционеры этой компании оказались не столь расточительны, их бизнес не так болезненно переживал бы кризис.

Экспертные оценки в сфере бизнеса, как показала практика предыдущих лет, могут использоваться для оказания влияния на массы потребителей, помогать социальной и экономической ориентации. Но порой сложно разобраться и провести ту грань, за которой начинаются уже манипуляции общественным сознанием.

Вот, скажем, в Интернете появился бесплатный продукт, который позволяет самостоятельно прокладывать туристические маршруты по европейским автомобильным дорогам. Пользователи в восторге. Однако есть маленький нюанс: новинка сделана и размещена в глобальной сети по заказу фирмы, владеющей сетью бензоколонок. Все рекомендуемые маршруты привязаны именно к её сети АЗС. Путешественников ненавязчиво ведут от одной заправочной станции к другой, не допуская отклонения от маршрута на соседние трассы, где есть не менее интересные для осмотра достопримечательности, но к которым ведут дороги с АЗС других компаний. Проект получается отнюдь не бескорыстный, как кажется на первый взгляд и о чём публично заявляется.

Этот пример лишний раз доказывает, насколько каждой компании необходимы непрелюбимые, хорошо подготовленные менеджеры с широким кругозором. Руководитель должен чётко видеть, куда его ведут те или иные предлагаемые экспертами модели, вовремя внести корректировки в уже сложившиеся в компании системы оценок.

Проблема, на которую я обратил ваше внимание, носит глобальный характер. Но она особенно актуальна для России, которая идёт по пути перемен. Это требует, чтобы в компании руководители различного уровня



Любой кризис – это не только повод осмыслить чужой негативный опыт и новые глобальные тенденции, это и возможность с иной точки зрения оценить то, что сделано в твоей компании

шли хотя бы на шаг впереди той ситуации, когда перемены могут их «накрыть».

Возможно, называть свежие подходы и взгляды, появившиеся в последнее время, новой парадигмой ведения бизнеса – некоторое преувеличение. Однако на уровне менеджера, обязанного улавливать перспективные тенденции и принимать на их основе взвешенные управленческие решения, отмахиваться от новых веяний по меньшей мере опрометчиво.

Любой кризис – это не только повод осмыслить чужой негативный опыт и новые глобальные тенденции, это и возможность с иной точки зрения оценить то, что сделано в твоей ком-

пании. Необходимо задуматься над тем, насколько эффективной в кризис оказалась докризисная политика. Ведь исторический опыт показывает, что мировые и национальные экономические кризисы имеют циклический характер. И готовность к ним может стать гарантией успешности бизнеса компании в будущем.

Сегодня я с уверенностью могу говорить о том, что ОАО «РЖД» оказалось в числе компаний, которые эффективнее других смогли подготовиться к кризису. И произошло это во многом благодаря тщательному отбору и применению лучших методов корпоративного управления по различным направлениям деятельности

компании. Опять-таки сошлюсь на конкретный пример.

В своё время ОАО «РЖД» заключило договор на достаточно крупный консолидированный кредит, предназначенный для реализации инвестиционных программ. Но именно в него в качестве одного из условий была внесена строка об обеспечении кассовых разрывов за счёт дополнительных банковских ресурсов, в случае если у компании возникнет такая необходимость. Появилось оно скорее для подстраховки, но, внося его, мы руководствовались лучшими корпоративными практиками в сфере взаимодействия с банками.

Когда в августе 2008 года во всей российской экономике начали распадаться цепочки платежей, это неминуемо привело к реальным кассовым разрывам в ОАО «РЖД». И тогда мы благодаря этому пункту в кредитном договоре оперативно получили доступ к финансовым ресурсам. Напомним, что происходило это именно в то время, когда многие предприятия сделать этого уже не могли из-за нарастающего кризиса в банковском секторе.

Очень важным, на мой взгляд, является и тот анализ, который мы вели

в предкризисный период. Его результатом стал очень важный вывод – с учётом сложившейся структуры российской экономики падение спроса на услуги грузового железнодорожного транспорта во второй половине 2008 года будет неизбежным. И до «чёрного» сентября оставалось достаточно времени для начала подготовки к такому негативному сценарию. И, соответственно, были предприняты серьёзные усилия по снижению уровня затрат, развитию взаимоотношений с поставщиками, повышению технико-технологической эффективности работы.

Во многом благодаря проведению упреждающих мер компания сохранила стабильность, полностью расплатилась по своим обязательствам.

Напомним, что антикризисная программа, оперативно реализованная в ОАО «РЖД», помогла сэкономить 200 млрд руб. благодаря приведению расходов в соответствие со снизившимися грузоперевозками. В том числе такая экономия была достигнута за счёт применения режимов неполного рабочего времени и отпусков без содержания – это было нелёгкое решение, но в коллективе его правильно восприняли. И то, что в 2010 году заработки железнодорожников росли быстрее, чем восстанавливались объёмы грузоперевозок, можно считать своего рода компенсацией персоналу за понесённые потери.

Сегодня очень важно отметить, что ОАО «РЖД» не стоит в стороне от процессов совершенствования системы корпоративного управления, общий уровень которого в стране, по оценкам различных экспертов, значительно вырос за последнее десятилетие. В холдинге последовательно внедряются принципы надлежащей практики, причём как в целом на уровне самой компании, так и в её дочерних и зависимых обществах.

Мы отчётливо понимаем, что поступательное развитие институтов как корпоративного управления, так и корпоративного права в компании необходимо продолжать и в кризис-

ные периоды, за которыми неизбежно последуют фазы экономического роста.

Очевидно, что, когда инвесторы возвращаются на финансовые рынки, их внимание в первую очередь привлечёт компания со стабильно высоким уровнем корпоративного управления, обеспечивающим транспарентность и инвестиционную привлекательность.

Сегодня мы видим, как меняется рыночная ситуация и вместе с ней поведение инвесторов. До кризиса высокие прибыли российских компаний, прежде всего из сырьевого сектора экономики, равно как и благоприятная конъюнктура, без особого труда делали их акции привлекательными для инвесторов. Это в конечном итоге привело к сохранению неадекватного вызовам времени формального отношения к корпоративному управлению, инвестиционной стратегии и риск-менеджменту.

В условиях кризиса все внутренние изъяны системы корпоративного управления в российских компаниях стали совершенно очевидны, начиная с отсутствия необходимых компетенций и лидерских качеств как у членов совета директоров, так и у исполнительного топ-менеджмента и заканчивая формализованным характером проведения многих управленческих процедур.

Именно поэтому сама жизнь и практика корпоративного управления предъявляют высокий спрос на системно мыслящих лидеров в бизнесе. К сожалению, сегодня такого рода специалистов недостаточно как в России в целом, так и в холдинге «РЖД» в частности. Именно поэтому одной из приоритетных задач для нашей компании является развитие соответствующих компетенций топ-менеджеров.

Соединить современную теорию корпоративного управления и российскую практику нелегко. Особенно если учесть, что в нашем законодательстве вообще отсутствует ряд ключевых понятий, в частности опреде-

Тема номера

Управление холдингом»



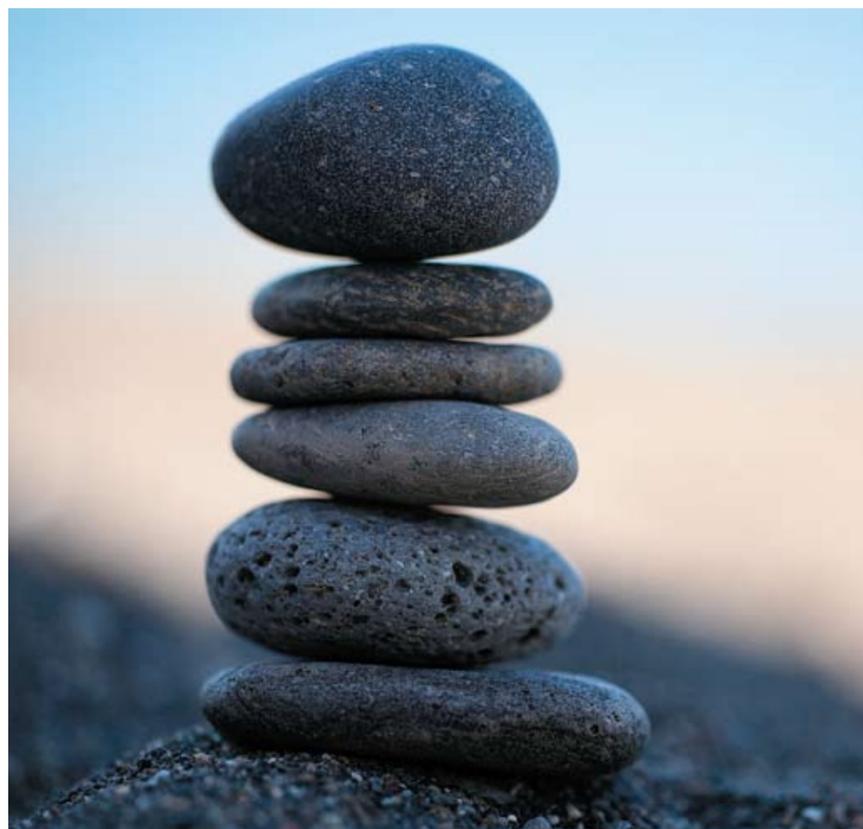
ление холдингов. Соответственно, нет и закона, регулирующего их деятельность. И с учётом анализа тенденций развития законодательства вряд ли в ближайшее время он появится. Поэтому при построении новых принципов корпоративного управления мы были вынуждены обращаться не к законодательным актам, а к научной доктрине.

Мы разработали понятие «холдинг» применительно к специфике нашей компании. Итак, холдинг «РЖД» – это объединение юридических лиц, включающее основное общество (ОАО «РЖД») и контролируемые им посредством участия в уставном капитале или иным способом прямо и (или) косвенно хозяйственные общества и некоммерческие организации, в том числе:

- дочерние хозяйственные общества основного общества;
- не являющиеся дочерними зависимыми хозяйственными обществами основного общества, доля участия основного общества в капитале которых превышает 25%, разделяющие стратегические цели и корпоративные ценности холдинга;
- некоммерческие организации, единственным учредителем которых является основное общество.

При этом мы ставили перед собой цель получить возможность, руководствуясь указанными критериями, в любой момент времени очертить границы холдинга «РЖД» и чётко отделить юридические лица, входящие в его состав, отделяя их от остальных, пакеты акций которых могут находиться на балансе ОАО «РЖД».

Здесь важно понимать, что наряду с имущественными отношениями, определяющими холдинговую зависимость (контрольное участие в уставном капитале дочерних обществ), есть и другие. Речь идёт о системе договорных взаимоотношений между ОАО «РЖД» и партнёрами, позволяющих прямо или косвенно определять решения дочерних обществ. Причём такого рода «подчинение» влиянию ОАО «РЖД» должно возникать в силу



экономической заинтересованности присоединяющихся к холдингу и их желания разделять нашу политику, ценности, принципы корпоративного управления.

В качестве количественного критерия такой экономической зависимости выбрано минимальное пороговое значение – 25% уставного капитала, которое для акционерного общества тождественно «блокирующему пакету».

Под «корпоративным управлением» мы понимаем систему взаимоотношений между руководством компании, её советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами, а также контроля над деятельностью компании. Эта система служит для определения целей и средств их достижения, соз-

дания заинтересованности у совета директоров и руководства компании следовать этим целям.

В этом определении обозначена основная цель корпоративного управления – упорядочение процесса воздействия на подчинённые объекты со стороны основного общества для повышения эффективности деятельности холдинга в целом.

Следует понимать, что холдинг «Российские железные дороги» поступательно движется от оперативного управления к стратегическому. Концентрация функций оперативного управления в основном обществе при наличии значительного количества филиалов, более чем 150 дочерних и зависимых обществ потребовала бы чрезмерного количества менеджеров в центральном аппарате. Поэтому

очевидно, что основное общество должно осуществлять глобальное руководство или системное управление, а непосредственно хозяйственная работа должна переноситься на места. Сегодня в филиалы ОАО «РЖД» передаётся всё больше компетенций. Этот процесс начался с того, что начальникам железных дорог было делегировано право осуществления стратегического контроля в регионах, они являются представителями президента ОАО «РЖД».

При этом нужно понимать, что интересы менеджеров и акционеров в компании могут различаться. У собственника главная задача – повысить эффективность бизнеса, а у менеджера – получить максимальное вознаграждение за достигнутые результаты по определённым собственником показателям работы.

Мы с самого начала были против того, чтобы сковывать инициативу «дочек», требовать от них скрупулёзных отчётов

Наиболее яркий пример можно привести из банковской сферы, где руководители подразделений имеют целый набор инструментов для надувания «мыльных пузырей», благодаря которым улучшаются финансовые показатели, но за это потом приходится расплачиваться собственникам. И во время кризиса мы отчётливо увидели, что это может привести к разрушительным последствиям не только для бизнеса, но даже для экономической ситуации в стране.

Если же подобные противоречия не носят антагонистического и разрушительного характера, то они в конечном итоге могут только способствовать развитию бизнеса. Этот вывод следует из диалектического закона единства и борьбы противоположностей, поскольку конструктивные

противоречия являются порождением нового витка развития. Если же противоречия между участниками корпоративных отношений приобретают острый, конфликтный характер, то в этом случае необходимо этически выверенное корпоративное воздействие.

У разных менеджеров в холдинге могут возникать неодинаковые мотивации, из-за чего опять-таки может пострадать собственник, если вовремя не заметит этих противоречий. Здесь можно сослаться на практику, с которой мы уже столкнулись. Скажем, в одной дирекции проявили рвение, решив минимизировать расходы холдинга и снизить затраты на ремонт локомотивов. А в другой, наоборот, стремились всячески увеличить инвестиции в тягу. Для гармонизации этих тенденций в холдинге

вывести в конкурентный сектор различные виды деятельности. При этом была сформирована для каждого из них чёткая стратегия в том сегменте, где они присутствуют. Это помогло повысить финансово-экономическую эффективность работы дочерних и зависимых обществ, создать условия для привлечения в них частных инвестиций.

Мы с самого начала были против того, чтобы сковывать инициативу «дочек», требовать от них скрупулёзных отчётов. Для обеспечения эффективности управления холдингом в целом и единообразия руководства дочерними обществами по ряду наиболее значимых вопросов мы выдаём директивы на голосование членам советов директоров дочерних обществ. Но не пытаемся при этом подменить исполнительную власть в дочерних обществах. Следует подчеркнуть: у ДЗО должна быть необходимая степень автономии для осуществления оперативной деятельности, должны быть право принятия решений и обязанность нести ответственность за них.

Мы должны понимать, что серьёзная работа по совершенствованию системы управления холдингом должна вестись постоянно. При этом с учётом его масштабов определён ключевой принцип развития системы управления – это централизация процессов принятия стратегических управленческих решений в сочетании с распределением хозяйственных полномочий и ответственности по уровням управления холдинга «РЖД».

Реализация широкомасштабных институциональных преобразований связана в первую очередь с изменением менталитета руководителей и специалистов холдинга. Следует хорошо понимать, что сегодня для успешного руководства уже далеко не достаточно только технических знаний: современный руководитель должен уметь принимать взвешенные и обоснованные управленческие решения по всем направлениям деятельности.



Беспокойные «ДОЧКИ»

Создание дочерних и зависимых обществ позволило не только выйти на конкурентные сегменты рынка, но и заставило реформировать всю отрасль. Сегодня завершаются унификация нормативной базы холдинга, создание единых стандартов менеджмента и общих принципов документооборота.



Предъявите вашу выручку
Быстрее всего компания и дочерние общества договорились относительно финансового контроля, прозрачности выплаты дивидендов. Как рассказал журналу генеральный директор ЗАО «Русская тройка» Николай Резвов, спорные ситуации, возникающие во взаимоотношениях дочерних структур ОАО «РЖД» и материнской компании, не имеют финансового характера. Профильные подразделения компании в ходе реформирования отрасли выработали такие нормативные и производственные технологии по взаимодействию с дочерними и зависимыми обществами, которые позволили ликвидировать вероятность возникновения конфликтов на базе раздела прибыли.

По словам заместителя директора по развитию ОАО «Желдорремаш» Михаила Пантелеева, важным элементом этой системы является наличие в советах директоров дочерних независимых директоров. Потенциально такое положение может стать источником разногласий при принятии управленческих решений, однако в целом оно соответствует общемировой практике.

«Наличие альтернативного мнения особенно важно при выработке стратегически важных решений, связанных с определением перспектив развития «дочек», что в итоге позитивно влияет на качество принятых решений», – подчеркнул г-н Пантелеев. – Возникающие же разногласия, как показывает практика, касаются не распределения дивидендов, а определения путей развития».

Заместитель начальника корпоративных финансов ОАО «РЖД» Евгений Ковырнов отметил, что в основе предлагаемых управленческих решений по организации работы дочерних и зависимых обществ лежат принцип прозрачности мотивации принимаемых решений и учёт позиции независимых акционеров.

Одним из ключевых инструментов управления РЖД своими дочерними компаниями является казначейский контроль.

«Практика наших взаимоотношений с РЖД показывает, что в основе концепции бюджетного контроля лежат два понятия: план и факт, – говорит заместитель генерального директора ЗАО «Южно-Кавказская железная дорога» Марат Хаков. – При этом цель контроля и анализа исполнения плановых бюджетных показателей – управление отклонениями, влияющими на финансовые результаты. Бюджетный контролёр от РЖД, во-первых, собирает, обрабатывает и анализирует информацию о фактических результатах финансово-хозяйственной деятельности. Во-вторых, он выявляет отклонения от плановых значений и анализирует их причины. В-третьих, принимает управленческие решения по корректировке планов и бюджетов в допустимых случаях. Он же, как правило, осуществляет оперативный контроль движения денежных средств. Руководствуясь утверждёнными лимитами денежных средств, определяет статьи бюджета для финансирования сверхплановых расходов». Назначаемый финансовый контролёр от РЖД оценивает каждую поступающую заявку на осуществление расчётов и выясняет, не превышает ли она лимит по соответствующей статье бюджета. Превышение лимитов в бюджетном периоде может допускаться только по специальному распоряжению уполномоченного должностного лица в статусе не ниже вице-президента ОАО «РЖД».

«В отношении нашей компании, – отметил Марат Хаков, – такая система казначейского контроля регламентирует все операции по движению денежных средств и при этом обладает достаточной гибкостью, предусматривает возможность перераспределять при необходимости денежные потоки».

«Важным элементом внедряемых принципов бухгалтерского контроля

Тема номера

Управление холдингом



за работой дочерних и зависимых обществ, соответствующего общепринятой международной практике взаимодействия материнских компаний с аффилированными структурами, является внедрение единой учётной политики и унифицированных технологий отчётности для всех ДЗО», – заявил заместитель департамента бухгалтерского учёта ОАО «РЖД» Борис Аксёнов. – Ключевой задачей является контроль за соответствием систем бухгалтерской работы существующим российским и международным стандартам финансовой отчётности, а также учётной политике материнской компании. Это, как отмечает г-н Аксёнов, часть общей стратегии реформирования ОАО «РЖД», одной из целей которой является преобразование компаний в

многопрофильный международный транспортно-логистический холдинг. Создаётся единая для холдинга автоматизированная система формирования финансовой отчётности.

«Её внедрение позволит в том числе выполнить требования закона «О консолидированной финансовой отчётности». Документ устанавливает начиная с 2015 года срок составления финансовой отчётности по международным стандартам – 120 дней. Это более чем в два раза короче того срока, который требуется сегодня компании, – подчеркнул Борис Аксёнов. – Для того чтобы обеспечить требования законодательства, нам вместе с «дочками» предстоит в сжатые сроки убрать отдельные пробелы в сегменте составления и предоставления документов бухгалтерской отчётности».

По его словам, это касается прежде всего автоматизации процессов взаимодействия между компаниями группы РЖД, в том числе с переходом на электронный документооборот с применением электронно-цифровой подписи.

Директор по маркетингу и развитию ОАО «Рефсервис» Олег Богомолов отметил, что на текущий момент выстроена система оптимального оперативного и стратегического управления холдингом. Она учитывает перспективы развития дочерних компаний, прежде всего – продажу их акций на свободном биржевом рынке.

«Можно констатировать, что уже произошёл переход от нормативных основ построения наших взаимоотношений с материнской структурой к коммерческим, – заявил он. – Тем самым нас уже фактически подготовили к планируемому переходу на режим работы в статусе полностью независимой компании. Это произойдёт после продажи 100% наших акций на фондовой бирже».

Проектируй и управляй

В принципиально новых сегментах рынка компания не стесняется проводить эксперименты в методах управления «дочками». Первый пример – реализация проектов высокоскоростного движения в России.

Исполнительный директор ОАО «Скоростные магистрали» (СМ) Елена Шebuнина рассказала, что в рамках политики управления дочерними обществами её компания стала полем для эксперимента. Создана «проектная компания», цель которой – сформировать необходимые компетенции для подготовки и управления проектами высокоскоростного движения.

Первым опытом станет высокоскоростная железнодорожная магистраль Москва – Санкт-Петербург (ВСЖМ-1). При её строительстве будут использованы не только новые принципы финансирования и реализации проекта на основе контрактов жизнен-

ного цикла, но и технологические решения.

«Таким образом, проект ВСЖМ-1 уникален для страны как с точки зрения финансовых решений, заложенных в проекте, так и с точки зрения технологических, – отметила она. – Согласно мировому опыту, железнодорожные перевозки на высокоскоростных магистралях не являются самокупаемыми (не возвращают инвестиции за счёт продажи билетов). Они предполагают долгосрочные гарантии со стороны государства по ежегодным выплатам в адрес инфраструктурного провайдера за предоставление сервиса работающей дороги. При этом социально-экономические эффекты от построенной магистрали, как правило,

операторы, так и грузовладельцы неоднократно высказывали опасения, что возможен дисбаланс рынка железнодорожных перевозок и в ценовом, и в конкурентном отношении. Их опасения вызывал, во-первых, тот факт, что из оборота практически исчезает парк, работающий по правилам инвентарного, по регулируемому тарифному Прейскуранту № 10-01. Во-вторых, говорилось о том, что на рынок появляются монопольные структуры, не подконтрольные регулированию соответствующих госведомств.

Однако данные опасения, по мнению заместителя генерального директора ОАО «ПГК» по коммерции Владимира Сосипаторова, не оправдались. Он заявил, что выведение в

Статус дочернего предприятия не даёт преимуществ на организуемых материнской структурой конкурсах, тендерах и торгах

в несколько раз превышают размер инвестиций. Именно такой подход был взят за основу в проекте ВСЖМ.

«На примере ОАО «СМ» мы видим принципиально новый вид не только бизнес-операций, но и технологических решений, – считает Елена Шebuнина. – По факту потребовалось организовать взаимодействие не столько на принципах классического взаимоотношения дочерней и материнской структуры, когда речь идёт о полномасштабном управленческом контроле и разделе прибыли, сколько о новом проектном подходе. Текущие результаты работы нашей компании позволяют планировать иные проекты высокоскоростных магистралей».

Без повышения цен и родительских бонусов

В ходе реализации программы ОАО «РЖД» по созданию ДЗО как частные

дочернюю структуру значительного количества инвентарных вагонов ОАО «РЖД» способствовало созданию реального конкурентного рынка в сфере железнодорожных перевозок. Перспектива отсутствия инвентарного парка и, как следствие, невозможность отправки грузов по тарифам Прейскуранта № 10-01 вызвали жёсткое сопротивление со стороны грузовладельцев. «Рынок показал, что данные опасения были беспочвенными, – подчеркнул он. – Ставки операторов включают плату за пользование вагоном с учётом времени нахождения его под грузовыми операциями, тогда как у РЖД эта плата взимается на основании тарифного руководства № 2 дополнительно к тарифу Прейскуранта № 10-01. Прейскурантный тариф вместе с данной платой составляет совокупные транспортные затраты при перевозках в инвентар-

ном парке. Это и есть та цена, которую в реальности платит за перевозку грузовладелец».

Сравнение ставок ПГК и совокупных транспортных затрат при перевозках в инвентарном парке по итогам 2010 года показало, что первые в среднем на 8% ниже вторых в зависимости от рода вагона и перевозимого груза.

– Этот результат был получен за счёт того, что ПГК работала на конкурентном рынке и имела возможность формировать собственную тарифную политику, – считает Владимир Сосипаторов.

Генеральный директор ЗАО «Отраслевой центр внедрения» Александр Вайгель отметил ещё один важный аспект для рынка. Статус дочернего предприятия ОАО «РЖД» для компании не даёт преимуществ на организуемых материнской структурой конкурсах, тендерах и торгах. Решения об их победителях компания принимает, исходя не из степени аффилированности участников, а из сути предложений. Соответственно становится неактуальным такой потенциально конфликтный аспект, как внутренняя конкуренция между ДЗО за статус привилегированного субъекта в отношениях с «материнской» структурой.

«Наши взаимоотношения регламентируются законодательством, курирующим деятельность акционерных обществ, – отметил Александр Вайгель. – Все процедуры контролируются ценовыми комиссиями РЖД, ежеквартально происходит отчёт нашей компании по всем производственным показателям. Решения по нашему развитию проходят согласование совета директоров и собрания акционеров. Такая технология взаимоотношений исключает вариант возникновения конфликтных ситуаций и позволяет максимально оперативно реагировать на любые ситуации, связанные как с бизнесом нашей компании, так и с сугубо технологическими вопросами».

Мария Яковлева

Тема номера

Управление холдингом

Мнения и оценки

Процесс становления холдинга, создаваемого на базе российских железных дорог, предполагает не только серьёзные структурные и организационные изменения. В корне должны поменяться и принципы управления, иной должна стать и психология людей. Особую роль в этом играют начальники железных дорог.



Александр Целько, начальник Западно-Сибирской железной дороги:

– Внедрение новой концепции системы управления компанией холдингового типа, которая образуется в результате реформирования ОАО «РЖД», предполагает целый ряд изменений. На нашей дороге сейчас осуществляется поэтапный переход от территориально-функционального принципа к организации деятель-

ности по видам бизнеса с одновременной оптимизацией организационно-функциональной структуры и формированием матричной структуры управления. При этом нам удалось достигнуть сокращения количества уровней управления и сформировать индивидуальную территориальную схему органов управления на дорожном уровне. Осуществляя реализацию концепции реформирования, мы старались учесть все особенности работы Западно-Сибирской железной дороги, вместе с тем тщательно проанализировали итоги деятельности других дорог. Наша дорога одной из первых на сети начала создание, а затем и выделение из своего состава дирекций. Этому предшествовало прошедшее ещё в 1997 году объединение Западно-Сибирской и Кемеровской железных дорог. Следующим шагом стало разграничение функций ремонта и эксплуатации в локомотивном, вагонном и путевом хозяйствах, а также оптимизация пригородного пассажирского комплекса: создание дочерних компа-

ний и Дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородном сообщении. Всё это мы рассматриваем как необходимую для оптимизации организационной структуры подготовительную работу. В совокупности с совершенствованием производственных процессов она позволила нам повысить эффективность эксплуатационной работы и безболезненно для коллективов и технологии работы осуществить необходимые изменения. В новых условиях организационного развития холдинга начальнику железной дороги делегированы дополнительные полномочия, которые, по моему мнению, совершенно необходимы для корпоративной и технологической координации работы всех подразделений в границах дороги, в том числе ДЗО ОАО «РЖД», а также управления оперативной и перевозочной деятельностью. В новых условиях одним из важнейших направлений деятельности начальника железной дороги становятся мониторинг и оценка эффективности развития и деятельности видов биз-

неса, которые осуществляются в границах железной дороги территориальными филиалами подразделений холдинга. Уверен, что начальник железной дороги в обслуживаемом дорогом регионе должен нести ответственность за обеспечение устойчивой работы инфраструктуры и эффективное развитие основных бизнесов, прежде всего в сегментах грузовых и пассажирских перевозок. Именно для этого необходимо разработать такие механизмы, как мониторинг деятельности бизнес-структур группы ядра, стратегических поставщиков и доходных видов бизнеса, осуществляющих деятельность в пределах дороги. Необходимы и механизмы воздействия со стороны начальника железной дороги на развитие и повышение эффективности деятельности по видам бизнеса, не обеспечивающим достижения целевых параметров. Учитывая имеющийся на Западно-Сибирской железной дороге положительный опыт по совершенствованию организационных структур, на магистрали активно рассматривается

и уже подготовлен дееспособный проект организационной структуры регионального корпоративного центра. Сегодня в границах нашей дороги осуществляют деятельность 22 территориальных подразделения функциональных филиалов и структурных подразделений, а также 25 дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Для обеспечения эффективной работы с 2006 года на дороге постоянно действует региональная оперативная комиссия, представляющая собой совещательный орган, а в состав совета директоров ДЗО входят первые руководители железной дороги. На уровне регионов за слаженную работу подразделений компании отвечают мои заместители по регионам, которым для обеспечения бесперебойной работы подразделений определены практически те же полномочия, что и начальнику дороги. Очень важно, что решением президента компании делегированы полномочия по оценке результатов деятельности руководителей региональных подразделений функциональных филиалов и иных подразделений ОАО «РЖД», расположенных в границах железной дороги. Для сохранения управляемости, обеспечения оптимального сочетания вертикали и горизонтали управления существующую модель взаимодействия предстоит ещё оттачивать и доводить до совершенства.

При этом переход к матричной системе управления, совмещение двух базовых подходов – отраслевого и территориального – требуют определённого времени и больших усилий. Выработка дееспособных подходов и формирование новых регламентов взаимодействия происходят в рабочем режиме. А дополнительные полномочия, делегируемые начальнику железной дороги, являются необходимым инструментом, позволяющим координировать работу подразделений. В процессе реформирования мы придаём большое значение работе с персоналом. У нас на дороге проводится обучение руководителей всех уровней по актуальным темам: «Развитие ОАО «РЖД» с учётом потребностей экономики страны», «Стратегические цели и ценности компании», «Развитие компетенций и навыков персонала», «Бережливое производство», «Лидерство». Предметная работа проводится и по профессиональному становлению молодежи. На дороге работают свыше 17 тысяч молодых работников в возрасте до 30 лет, что составляет 30% от общей численности персонала. С некоторых пор мы твёрдо убедились в том, что нужно менять саму систему подходов к оценке работы людей. Надо уйти от, я бы так выразился, назидательно-наказательной системы воспитания. Это когда, по мнению руководителя, его подчинённый работает плохо и делает всё не так, на него сыплются бесчис-

ленные выговоры, угрозы снять с работы. Не скажу, конечно, что мы окончательно ушли от подобной практики, но стараемся это делать. Мы стремимся взять на вооружение мотивационный подход к человеку. Возьмём, например, путейцев. Ключевая фигура в этом хозяйстве – дорожный мастер. Будет он соответствующего уровня – у него будет и хороший бригадир, будет хороший бригадир – будет хорошая бригада, хороший околотовок и в итоге – путь. У нас уже несколько лет действует новая система, согласно которой я лично с каждым дорожным мастером встречаюсь два раза в год на его рабочем месте, и мы устанавливаем ему индивидуальное задание. В частности, при определении нормативов учитывается состояние пути, ведь это может быть старый деревянный или же новый, на железобетоне, путь, а старая система этого практически не учитывала и нивелировала оценку. Дорожный мастер на старом пути оставался один на один с проблемой, его постоянно ругали, и в итоге такая система лишь отбивала у людей желание достигать результатов, потому что изначально ставила их в неравные условия. Считаю, что мотивация, вовлечение в производственные процессы, обучение персонала – важнейшие инструменты в успешной работе любого предприятия. И особенно актуально это в условиях перехода к принципиально новой структуре управления.



Владимир Голосокков, начальник Северо-Кавказской железной дороги:

– За последние полтора года на дороге произошли серьёзные структурные изменения. Из её состава выделился ряд ключевых дирекций – управления движением и по ремонту тяги. Образованы дорожные дирекции тяги, инфраструктуры и аварийно-восстановительных поездов. Принципиально важным элементом всех этих преобразований стал переход на безотделенческую систему управления. Каждый шаг переходного этапа в компании был тщательно взвешен и просчитан. В результате нам удалось выстроить чёткую и продуманную систему взаимоотношений всех подразделений холдинга на полигоне Северо-Кавказской железной дороги. Новая структура открыла дополнительный потенциал для организации производственной деятельности.

Тема номера

Управление холдингом

Мнения и оценки



Это стало возможным за счёт рационального перераспределения имеющихся возможностей, усиления непосредственной ответственности руководителей функциональных филиалов и прозрачности финансовых потоков по каждому виду бизнеса. Безусловно, в свете столь масштабных перемен роль начальника дороги становится более ответственной. Его функции хозяйственного руководителя плавно трансформируются в функции стратегического координатора работы всех структурных подразделений холдинга, расположенных на полигоне дороги, включая дочерние и зависимые общества. Конечно, на территориальном уровне иногда возникают спорные вопросы, но это вполне естественный рабочий процесс, и для его разрешения сегодня созданы все условия. С этой точки зрения принципиальное значение мы придаём работе региональной оперативной комиссии под председательством начальника дороги. Она представляет собой реальную альтернативу элементам старой управленческой вертикали. Кроме того, для более эффективного взаимодействия филиальных структур в каждом регионе дороги работают территориальные оперативные комиссии под председательством заместителей начальника дороги по соответствующему региону. Таким образом, создан действенный механизм для оперативного решения межфилиальных вопросов с учётом необходимого уровня полномочий. Если говорить об оперативной перевозочной работе, то, несмотря на выделение из со-

става дороги Дирекции управления движением, механизмы кардинально не меняются. Как и прежде, в основе этой работы находятся базовые нормативно-технологические документы – график движения поездов, план формирования и ряд других. Ежедневно в диспетчерском центре управления перевозками с присутствием руководителя всех причастных служб, дирекций и филиалов проводится анализ эксплуатационной работы дороги. Председателем этого оперативного штаба управления перевозочной деятельностью остаётся начальник дороги или его первый заместитель. Хочу подчеркнуть, что роль начальника дороги в оперативном управлении остаётся неизменной, как и его ответственность за выполнение эксплуатационных показателей. Конечно, есть сегодня и вопросы, которые требуют дополнительной проработки. В их числе технология управления вагонопотоками и разработка эффективных инструментов управления приватным вагонным парком. В ходе реформирования отрасли была создана абсолютно новая конкурентная среда. Она обусловлена появлением на рынке транспортных услуг большого числа владельцев и арендаторов подвижного состава. Сегодня на сети железных дорог приватные вагоны составляют значительную часть подвижного состава. С появлением на рынке новых субъектов и формированием новых экономических отношений между ними организация перевозочного процесса по традиционной технологии приводит к затруднениям в эксплуатационной работе.

Они связаны с перемещением на значительные расстояния порожних вагонов, встречными перевозками однотипного порожнего подвижного состава и занятием для его отстоя станционных путей. В результате снижаются пропускные и провозные мощности железнодорожных линий, а следовательно, и возможности для перевозки грузов. Возникает необходимость более чёткого упорядочения организации перевозок грузов в условиях работы с приватным парком. Структура компании меняется, но суть нашей работы остаётся прежней: все мы железнодорожники и делаем общее дело. Наш конечный продукт – перевезённые грузы и пассажиры. Его качество зависит от слаженности совместной работы дороги и всех подразделений холдинга. В этом смысле изменение психологии персонала должно стать устойчивой основой для формирования новых корпоративных отношений и укрепления корпоративного духа. Мы стремимся постоянно контролировать ситуацию в коллективе, анализируем реакцию сотрудников на происходящие изменения. На дороге применяются самые современные методики для объективной оценки общественного мнения, разработанные компаниями. В рамках этой работы в минувшем году стартовал единый комплексный социологический опрос. Полученные результаты позволили нам разработать и внедрить конкретный план управления основными факторами, формирующими социально-психологический климат в трудовых коллективах.



Анатолий Лесун,
начальник Горьковской
железнодорожной дороги:

– В июле 2010 года Горьковская железная дорога первой на сети перешла на двухуровневое управление местной работой. Функции отделений были перераспределены между службами управления дороги и линейными структурными подразделениями. Для того чтобы сохранить управляемость производственным процессом, мы детально проанализировали все технологические цепочки. В результате было принято решение об усилении некоторых служб и линейных предприятий опытными кадрами из отделений. Также был разработан регламент работы служб и структурных подразделений в новых условиях. Важной предпосылкой для успешного перехода к деятельности в новых условиях стало формирование ещё в 2009 году единого дорожного центра управления. Его работа позволила не только повысить

оперативность, но и сократить издержки. Также важно отметить, что ускорился и стал достовернее процесс движения информации, причём как «снизу вверх», так и «сверху вниз». Всё это позволило эффективней использовать имеющиеся возможности в организации перевозочного процесса. Сегодня ОАО «РЖД» переходит от территориальной модели управления к вертикально интегрированному принципу. Этот процесс идёт и на нашей дороге. Созданные структуры управляют конкретными видами бизнеса и наделены необходимыми для этого полномочиями. У них есть имущество, технологии и ресурсы для того, чтобы самостоятельно вести свой вид деятельности. Роль начальника железной дороги здесь направлена на технологическую и корпоративную координацию, управление взаимодействием всех хозяйствующих субъектов в границах дороги, чтобы обеспечить её безопасную и бесперебойную работу. Сегодня от каждого предприятия требуется эффективность не только во внутренних процессах, но и при передаче результатов своей работы по технологической цепочке. В границах Горьковской дороги действуют 21 структурное подразделение функциональных филиалов РЖД, 7 региональных ДЗО и 14 филиалов ДЗО ОАО «РЖД» центрального подчинения. Координируя их работу, важно регламентировать взаимодействие – чётко определить границы ответственности, сроки выполнения операций, ключевые показатели и другие требования. Это позволяет свести к минимуму неясности и конфликты между подразделениями.

На дороге в обязательном порядке разрабатываются такие регламенты – их сейчас более ста. С 2006 года у нас успешно работает региональная оперативная комиссия по координации взаимодействия с расположенными в её границах другими филиалами и их структурными подразделениями, негосударственными учреждениями, а также дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД». На наш взгляд, это действенный инструмент. А с учётом дополнительных полномочий начальника железной дороги, делегированных ему президентом компании, его роль только возрастает. Работа комиссии реально помогает обеспечить взаимодействие вертикальных структур холдинга, решить многие вопросы. В пяти ДЗО руководители дороги являются председателями советов директоров и обеспечивают принятие решений в интересах ОАО «РЖД» как акционера. Ключевая задача для начальника железной дороги – реорганизация хозяйственного комплекса по единому функциональному принципу, подготовка хозяйственных единиц и их руководителей к самостоятельной работе. Необходимо поэтапно передать хозяйственные функции дороги и полномочия по управлению операционной деятельностью в создаваемые бизнес-единицы и бизнес-блоки. Для этого должна встать на ноги организованная в 2011 году Горьковская дирекция инфраструктуры. Прежде всего необходимо наладить хозяйственные и управленческие связи структурных подразделений функциональных филиалов

между собой и с центральными филиалами. Существенные изменения произошли и в структуре управления железной дорогой. У начальника дороги появились заместители по регионам. Этим создаются условия для становления на базе железной дороги регионального корпоративного центра координации. Он должен охватить деятельность территориальных подразделений функциональных филиалов, иных структурных подразделений, а также дополнительных полномочий начальника железной дороги, осуществляющих свою деятельность в границах дороги. Этот центр должен обеспечивать исполнение стратегических планов холдинга в регионе железной дороги, соблюдение единой корпоративной политики, технологической координации, кадровой политики. Сегодня начальник дороги находится «внутри перевозочного процесса», а с формированием регионального корпоративного центра встанет «над ним». Из руководителя хозяйствующего субъекта с административными рычагами управления он становится координатором деятельности подразделений в регионе своей ответственности. Он будет обеспечивать исполнение функций корпоративного центра, исполнение задач, поставленных перед руководителями предприятий, достижение общего результата, повышение эффективности деятельности. Поначалу региональный корпоративный центр сосредоточится на контроле за исполнением регламентов взаимодействия между участниками перевозочного процесса, налаживании ор-

ганизационных и хозяйственных связей бизнес-блоков и бизнес-единиц, подборе и подготовке руководящих кадров. Результаты этой работы и определяют в дальнейшем устойчивость и эффективность работы холдинга в регионе. Наладить взаимодействие всех подразделений в регионе железной дороги – важная задача. Считаю, что все рычаги для этого у руководства дороги есть. Мы можем, например, направить начальникам функциональных филиалов предложения о премировании или депремировании руководителей их региональных подразделений, издать нормативные документы по организации перевозочного процесса, безопасности движения поездов. И они будут обязательны для исполнения всеми работниками структур в границах дороги. Также у нас есть право приостанавливать исполнение решений руководителей филиалов и подразделений, если это создаёт угрозу безопасности перевозочного процесса, охране труда. Создаваемая структура компании требует соответствующих изменений в стиле и культуре управления коллективами и каждым конкретным работником. Для изучения социально-психологического климата и трудовых отношений в коллективах создан центр оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики, который проводит исследования не только в структурах дороги, но и в подразделениях, относящихся к холдингу в её регионах. И его работа позволит не только выявлять проблемы, но и выработать новые подходы, жизненно необходимые для функционирования новой структуры.

Работа с претензиями

Ежегодно на сеть приходят сотни локомотивов разных систем. Контроль со стороны компании за качеством техники начинается прямо на конвейере, продолжается на полигонах. И всё же часть машин становится предметом рекламационных споров эксплуатантов и производителей. Разорвать этот круг пытаются и те, и другие, но, увы, пока безуспешно.

Игра в перемычки

Обратная связь между железнодорожниками, ремонтниками и производителями локомотивов отлажена, казалось бы, до мелочей. Все сообщения стремятся ликвидировать рекламации на технику как класс. Но, увы, пока это не получается.

Как рассказал начальник отдела ведения рекламационных работ Департамента обеспечения поставок ОАО «Торговый дом РЖД» Дмитрий Макаров, у компании довольно сложный контроль за производством новых локомотивов. «Он начинается ещё на этапе его производства. На всех предприятиях работают назначенные ОАО «ТД РЖД» «поверенные», которые постоянно информируют о ходе изготовления, возникающих трудностях с поставкой комплектующих, соблюдении графика поставки. «Поверенными» установлено тесное взаимодействие с инспекторами Центра технического аудита ОАО «РЖД», что позволяет оперативно устранять выявляемые замечания. Были случаи возврата локомотивов из-за нарушения производителем требований конструкторской документации», – говорит он.

После поступления нового локомотива в депо производится приёмочная проверка и обкатка на путях РЖД, составляющая 5 тыс. км. Это позволяет выявить отказы на этапе приработки основных узлов и деталей. После этого локомотив вводится в эксплуатацию, и начинается исчисление заводской гарантии, которая в среднем составляет два года.

В ходе ведения рекламационной работы с новыми локомотивами практически у каждого депо возникали те или иные проблемы. Именно депо становится ключевым звеном как рационального сотрудничества с изготовителями локомотива и ремонтными предприятиями, так и споров с ними.

«Приходит новый локомотив, – говорит начальник ремонтного локомотивного депо Иркутское Восточно-Сибирской железной дороги Сергей Попов. – На нём завод-изготовитель



По мнению экспертов, да и просто исходя из обычной человеческой логики, новый локомотив вообще ломаться не должен

изначально предусматривает применение тех или иных аварийных схем. Это, например, установка перемычек, для того чтобы бригада при отказе оборудования могла выйти из нестандартной ситуации, применив аварийную схему. И это на совершенно новом локомотиве, на который гарантия два года!»

Вообще-то, исходя из обычной человеческой логики, новый локомотив ломаться не должен. Но пример с аварийными схемами и перемычками нам привели сразу несколько специалистов. «Если для меня отказ локомотива в пассажирском движении чуть ли не ЧП, то для завода один отказ – это капля в море. С меня десять стружек снимут: почему локомотив сломался? А потому что таким его сделали. Если завод изначально закладывает низкую гарантию, преду-

смагивает установку перемычек, то каким образом мы, ремонтники, можем на это повлиять?» – отмечает Сергей Попов.

Короткий срок гарантии – любимая тема в депо ОАО «РЖД». Лейтмотив примерно такой: на китайскую микроволновку два года гарантии и на электровоз тоже. Само собой, это создаёт сложности в рекламационной работе.

«Одна из проблем отказов техники, на мой взгляд, кроется в том, что локомотивы мы привыкли диагностировать в основном тогда, когда они пришли в ремонт, – отметил начальник эксплуатационного депо станции Иркутск-сортировочный ВСЖД Сергей Ермаков. – Работать следует на предотказное состояние. За машиной в процессе эксплуатации нужно следить постоянно. К этому

Технологический процесс Рекламации



мы и идём. Тем более что сейчас появляется техника, которая проходит 100 тыс. км без ремонта. Не все новые локомотивы принимаются, как говорится, на «ура», но критические замечания производители стараются учитывать».

Коллективный разум

Хочу подчеркнуть, что предъявление финансовых претензий к заводам-изготовителям не самоцель рекламационной работы, – уверен Дмитрий Макаров. – Наша задача – заставить предприятие повышать качество продукции. В частности, в договоры введено такое понятие, как «серийный недостаток», когда часто повторяющиеся отказы признаются «конструктивным недостатком» и предприятие обязано устранить его за свой счёт, причём и на всём ранее поставленном подвижном составе. Учитывая объёмы поставок (а это сотни единиц подвижного состава), эта работа, как правило, весьма серьёзная и затратная для контрагента. Данный механизм позволяет отстоять интересы потребителей, а в итоге и всего ОАО «РЖД», экономия немалые денежные средства. К сожалению, из-за своей сложности он ещё недостаточно полно

Случаев, когда вместо рекламационной работы железнодорожники совместно с поставщиками доводят «сырую» технику до реальных условий эксплуатации, множество

используется РЖД в работе с заводами-изготовителями».

Любопытен опыт взаимодействия с контрагентами в ремонтном локомотивном депо Самара-пассажирская (КбшЖД). Там по сравнению с прошлым годом уменьшилось количество случаев непланового ремонта с 41 до 34, или почти на 20%. А из расчёта на 1 млн км пробега количество случаев захода в депо на неплановый ремонт сократилось с 15 до 8. По словам начальника депо Ярослава Ивахненко, это стало возможным за счёт нескольких факторов, в том числе за счёт планомерной рекламационной работы с заводом, на котором старенькие ЧС проходили модернизацию. В конце 2008 года в депо с Ярославского электровозоремонтного

завода стали поступать первые модернизированные ЧС2К. Было много отказов, особенно в электрической части.

«Гарантия на модернизированные локомотивы действовала два года, и за это время мы смогли не только выработать механизм рекламационной работы с предприятием, но и изучить наиболее сложные отказы и способы, как их избежать. В ходе гарантийной эксплуатации мы поняли, на что следует обращать внимание при техобслуживании ЧС2К», – говорит Ярослав Ивахненко.

Случаев, когда вместо рекламационной работы железнодорожники совместно с поставщиками доводят «сырую» технику до реальных условий эксплуатации, множество. Напри-

мер, технолог эксплуатационного локомотивного депо Печора (Северная железная дорога) Сергей Иванов отметил свои в работе электроники в новых локомотивах, которые происходят в летнее время. «Начинается хаотичное срабатывание аппаратов, и машинист не знает, как ему действовать», – рассказал он. – К примеру, на машинах 2ТЭ25К не было аварийной схемы. Машинисту приходилось просто перезагружать всю систему. Всё это конструктивные недоработки производителей». По словам главного технолога ремонтного локомотивного депо Сольвычегодск (СЖД) Сергея Николаева, сравнительно новые тепловозы 2ТЭ70 оказались не предназначенными для работы в условиях Севера, зимой у них холодильники перемерзают. «Решить проблему можно дополнительной теплоизоляцией трубопроводов и переносом датчиков в более тёплое место. К следующей зиме машины будут утеплены», – сказал Сергей Николаев.

В чём сходятся и заводы-изготовители и ремонтные депо – так это в оценке качества запасных частей и материалов поставщиков. По разным оценкам, от 30 до 50% всех претензий, а часто и судебных споров возникают

по этой причине. Как рассказал начальник сектора по контролю ремонта локомотивов Дирекции тяги ПривЖД Дмитрий Жуков, «качество изготовления и сборки узлов и деталей локомотивов страдает. Например, к нам поступают новые тепловозы серий 2ТЭ116У и ТЭП70БС, в которых чаще всего выходят из строя такие основные узлы дизеля, как редуктор привода распределительных валов дизеля. Причина в том, что при сборке дизеля используются недостаточно надёжные комплектующие».

«Очень плохое качество поставляемых расходных материалов», – отмечает Сергей Николаев. – Например, резинотехнические изделия не выдерживают положенный срок. Мы не выполнили месячный план по крупным видам ремонта СР, ТР-3 из-за неритмичного поступления дизелей из Уссурийска».

«Испанский» аргумент

Железнодорожники призывают производителей внимательнее относиться к рекламациям из-за поставщиков. Заводы обязаны серьёзно относиться к анализу надёжности выпускаемых локомотивов – собирать документы со всех дорог и изучать, на какие детали обратить внимание, какого поставщика необходимо оперативно менять, от кого требовать повышения качества.

«Каждому заводу-изготовителю», – говорит Дмитрий Макаров, – согласно договору поставки даётся время на устранение неисправностей. Если эти условия нарушаются, ОАО «ТД РЖД», как держатель договора поставки новых локомотивов, начинает претензионную работу. Основываясь на рекламационных документах из депо, наша компания готовит финансовую претензию и направляет её в адрес поставщика, завода-изготовителя. Если претензия не удовлетворена, ОАО «Торговый дом РЖД» обращается в арбитражный суд.

Для повышения эффективности проведения рекламационно-претензионной работы в договоры поставки на 2011 год внесены

изменения в части ужесточения ответственности производителей за соблюдение ими сроков проведения гарантийного ремонта нового подвижного состава. В связи с этим хотелось бы отметить, что в большинстве случаев нарушениями изготовителями своих договорных обязательств происходят из-за «недоразвитости» фирменного гарантийного сервиса производителей. В результате из-за нерасторопности заводов-изготовителей локомотивы простаивают на гарантийном неплановом ремонте, а ОАО «РЖД», как их владелец, несёт убытки. Увы, российские производители новых локомотивов в отличие от их «западных коллег» не спешат компенсировать ОАО «РЖД» понесённые убытки. И здесь ОАО «ТД РЖД» выступает как «форпост», защищающий интересы ОАО «РЖД» в арбитражных судах с поставщиками и заводами – изготовителями нового подвижного состава».

Кстати, у производителей и конструкторов «сырых», требующих доводки локомотивов есть один аргумент, который они все чаще используют. На Восточно-Сибирской дороге рассказали такой случай. Там выставили претензии поставщику, но в ответ услышали: мы сделаем вам локомотивы, которые вообще ломаться не будут. Только стоять они будут дорожке.

«Положение можно исправить, повысив контроль над процессом сборки локомотивов и качеством комплектующих», – считает Дмитрий Жуков. – Однако необходимо учитывать и вторую сторону вопроса: чем выше качество комплектующих, тем они дороже. В прошлом году я был в Испании, разговаривал с машинистом локомотива и со специалистами на заводе, где собирают новые локомотивы. Никто из них не жаловался. Сбоев в работе не было, и вспомнить случаи рекламаций и претензий они так и не смогли. Однако там локомотивы как минимум в два раза дороже».

Игнат Вьюгин



Расчёт по браку

Усиление рекламационной работы как способ мотивации производителей к улучшению качества.



На сети сложилась тревожная ситуация с нарушениями безопасности движения из-за отказов технических средств, которые негативно сказываются на результатах эксплуатационной работы ОАО «РЖД». Ущерб от изломов боковых рам уже в текущем году составляют несколько десятков миллионов рублей, причём 90% – это затраты ОАО «РЖД» на восстановление инфраструктуры.

Исходя из этого, принят целый ряд новых решений, которые, с одной стороны, должны улучшить качество и надёжность элементов инфраструктуры, подвижного и тягового состава, а с другой – обеспечить проведение предупредительных мероприятий, в том числе усиление рекламационной работы.

В феврале прошлого года данный вопрос обсуждался на заседании правления ОАО «РЖД», посвящённом надёжности технических средств. Был утверждён специальный стандарт компании о рекламационной работе. Фактически была создана новая

нормативная база, потребовавшая сформировать более предметный подход к рекламационной работе. Перед линейными предприятиями была поставлена задача составлять акты по каждому случаю отказа технических средств без исключений. В результате число актов рекламаций, предъявляемых заводам-изготовителям и предприятиям по ремонту подвижного состава, резко увеличилось. Так, в 2010 году по локомотивному комплексу было предъявлено 1274 рекламации, а за 5 месяцев 2011 года – уже 1787. В 2010 году количество актов рекламаций, предъявленных заводам –

изготовителям грузовых вагонов и комплектующих к ним, составило 1896, за 4 месяца 2011 года – 2148. Компания рассчитывает, что усиление рекламационной работы переломит негативные тенденции в области безопасности движения и качества продукции. Если раньше, имея небольшое количество рекламаций, предприятия считали, что их техника служит практически безупречно, то сегодня они реально оценивают её состояние и принимают меры к повышению надёжности.

Следует отметить, что ситуация с рекламационной деятельностью внутри компании неоднозначна, необходимо введение экономической мотивации персонала. Сегодня деньги, которые РЖД получают от производителей по выставленным

а направлять её предприятиям-бракоделам вместе со штрафными санкциями за косвенные убытки, понесённые компанией. Бывает, что виновное предприятие присылает запчасти в депо для ремонта и на этом процесс прекращается. Но компания несёт потери из-за каждого случая отказа технических средств – от расходов на замену вышедших из строя запчастей, которые раньше вообще никем не возмещались, до убытков из-за простоя техники, отставленной от эксплуатации. Необходимо стремиться к полному возмещению изготовителем всех убытков, понесённых РЖД из-за браков со стороны изготовителей технических средств.

Есть и другая проблема. Сегодня рекламационная работа в большей степени базируется на обеспечении безопас-

и браков в работе предприятий. На сегодняшний момент только формируется база с полной информацией о том, насколько часто отказывает та или иная серия локомотива. Да, у всякой техники есть пределы надёжности, и отказы за рамками этого предела – неизбежное явление. Но зачастую бывает и так, что и эти нормы не соблюдаются. Поэтому внедрение различных информационных систем позволит в большей степени контролировать отказы технических средств и вводить их в нормативные рамки.

Сложнее ситуация с грузовыми вагонами. В рекламационном процессе в этой сфере участвуют как минимум три стороны – владелец инфраструктуры, собственник вагона и изготовитель, а зачастую ещё и оператор. В связи с этим действующее законодательство предусматривает многоэтапное предъявление исков. Сложность процедуры зачастую мешает прямой ответственности виновного в отказе. Однако эта проблема постепенно решается. В настоящее время Ространснадзор готовит рекомендации, в которых будут чётко расписаны обязанности всех участников перевозочного процесса при отказах грузовых вагонов. Надеемся, что этот документ появится уже осенью этого года.

Нельзя не отметить, что сами изготовители и ремонтные предприятия адекватно реагируют на требования о повышении качества и надёжности техники. Уже намечены планы по реализации совместных инновационных программ, гармонизации стратегий технического развития, консолидации усилий производителей по внедрению современных инновационных технологий и требований стандарта IRIS. Главное же, постепенно удаётся переходить на клиентские принципы работы с машиностроителями, они начинают внимательнее прислушиваться к нам, своим потребителям. И я считаю, что это со временем в корне поменяет ситуацию в отечественном железнодорожном машиностроении, сделает его эффективным и конкурентоспособным.

Назрела необходимость введения экономической мотивации персонала

претензиям, поступают в нереализационные доходы компании и никак не влияют на эффективность работы персонала. Однако, если бы средства, возмещённые по рекламациям, влияли на размер премий, а убытки, не взысканные с производителей за качество поставленной продукции, сказывались бы на размере заработка сотрудников эксплуатационных служб, это мотивировало бы персонал активнее заниматься рекламационной работой. В данный момент такая практика отсутствует.

Не секрет, что не все изымаемые на сети комплектующие и компоненты инфраструктуры в пределах гарантийной ответственности изготовителей оформляются рекламациями. Чтобы переломить ситуацию, тоже нужен мотивационный механизм. Он должен стимулировать линейные предприятия не сдавать в металлолом продукцию с дефектами,

и порою работник эксплуатационной службы, видя отказ технического средства, необоснованно списывает его на то или иное предприятие-изготовитель. Когда же начинается рекламационный процесс, то выясняется, что данное предприятие не виновно. Таких случаев достаточно много. Например, случай с отказами буксовых узлов из-за нагревов букс. Первоначально ответственность за проблему была возложена на изготовителей. Когда же компания начала разбираться в причинах произошедшего, то либо ответственность ряда предприятий давно закончилась, либо отказ конкретного буксового узла произошёл не по вине изготовителя. Поэтому необходимо создание системы отнесения отказов на виновное лицо, а не на кого придётся.

Конечная цель всей проводимой работы – снизить до минимума количество отказов технических средств



Полёт без головной боли о комплектующих

Современные средства транспорта – это сложнейшие механизмы, от бесперебойной работы которых зависят безопасность пассажиров, надёжность перевозок и прибыль операторов. Поэтому их поддержание в исправном состоянии – актуальная задача, требующая, в частности, отлаженных технологий ремонта, замены запчастей и комплектующих.

Особенно остро проблема исправности, или, говоря более формальным языком, поддержания лётной годности, стоит в гражданской авиации. За почти вековой период её развития накоплен значительный опыт в решении этой проблемы. И именно благодаря этому авиации удалось стать самым безопасным видом транспорта.

Современная концепция обеспечения безопасности полётов и поддержания лётной годности воздушных судов базируется на осознании очевидного факта – абсолютно надёжного технического устройства нет и быть не может. Поэтому безопасность

достигается за счёт необходимого и достаточного резервирования всех жизненно важных систем и соответственно диагностики и обеспечения ремонта отказавших узлов.

В российской гражданской авиации существует более или менее сложившаяся система обеспечения этих процессов, которая, впрочем, имеет ясные перспективы для дальнейшего развития.

Традиционный подход

Пока самолёт находится на гарантии, ответственность за его послепродажное обслуживание несёт завод-изготовитель. При этом надо учитывать, что на долю авиазавода приходится всего около 20% стоимости произведённого самолёта, остальное составляют так называемые

покупные комплектующие изделия (ПКИ), начиная от двигателей и заканчивая лампочками индивидуального освещения, выпускающиеся на других предприятиях. Предприятие-изготовитель несёт все гарантийные обязательства, однако надо учитывать, что сроки гарантии на самолёт, как правило, не совпадают со сроками гарантии на его ПКИ.

Поэтому, пока самолёт «на гарантии», его эксплуатант по всем вопросам ремонта и замены блоков в основном взаимодействует с заводом-изготовителем и его выездной гарантийной бригадой, которая на месте решает вопросы. Но если гарантия на отказавший узел закончилась, а на самолёт ещё действует, авиазавод возмещает эксплуатанту стоимость

Технологический процесс Рекламации



восстановительного ремонта на заводе – изготовителе комплектующей или на ремонтном предприятии. Если, наоборот, изделие ещё находится на гарантии, а на самолёт она уже закончилась, эксплуатант взаимодействует с заводом-изготовителем ПКИ напрямую.

После истечения всех гарантийных сроков, в принципе, возникает необходимость работать со всеми изготовителями напрямую. Этим занимается либо собственная инженерно-авиационная служба эксплуатанта, либо специализированное предприятие по техническому обслуживанию и ремонту (ТОиР), у которого заказываются соответствующие услуги. Они либо самостоятельно (при наличии соответствующих допусков) выполняют ремонт изделий, либо обращаются к заводу-изготовителю. Причём во избежание крайне дорогостоящего простоя самолёта эксплуатант должен либо иметь запасные изделия у себя на складе, либо покупать или арендовать их на время восстановительного ремонта собственного изделия.

Возможности для оптимизации

Ситуацию, при которой множество авиакомпаний-эксплуатантов в индивидуальном порядке взаимодействуют со множеством заводов-изготовителей, трудно назвать оптимальной, поэтому на рынке естественным образом формируется место для специализированной компании-оператора, берущей на себя логистические функции по обеспечению гарантийного и послегарантийного обслуживания. Подобные операторы становятся посередине между эксплуатантом, авиазаводом и изготовителями комплектующих, координируя и направляя все материальные и финансовые потоки. Поскольку в системе задействовано несколько эксплуатантов и соответственно большое количество одинаковых комплектующих изделий, это позволяет снизить суммарные



издержки и соответственно финансировать деятельность компании-оператора.

В её основные функции по исполнению гарантийных обязательств входят приёмка отказавших ПКИ и комплекта рекламационных документов у представителя бригады гарантийного обслуживания авиазавода; транспортировка изделий на предприятие-изготовитель (в целях ускорения проведения исследования и гарантийного ремонта в срок не более чем 72 часа); участие в работе комиссии по исследованию причин отказа комплектующих в качестве представителя авиазавода; информирование авиазавода о результатах исследования и о ходе восстановительного ремонта изделия; транспортировка восстановленного изделия и его передача

представителю бригады гарантийного обслуживания авиазавода для установки на воздушное судно.

На этапе послегарантийного обслуживания самолёта оператор берёт на себя функции по организации ремонта и аренды покупных комплектующих изделий. В их число входят формирование возвратно-обменного фонда ПКИ (за свой счёт или совместно с предприятием-изготовителем) с целью передачи изделия в аренду на время ремонта отказавшего; участие совместно с предприятием-изготовителем (ремонтным предприятием) в мероприятиях по сокращению сроков восстановления изделий, включая организацию поставок на предприятие – изготовитель ремонтных комплектов, узлов, сборочных единиц и/или создания их обменного фонда.

После истечения всех гарантийных сроков, в принципе, возникает необходимость работать со всеми изготовителями напрямую

Перспектива – оплата за лётный час

Описанные схемы содержат одно принципиальное экономическое противоречие. Если предприятие – изготовитель комплектующих получает деньги за их ремонт, то оно лишается стимула к повышению их надёжности. Ведь больше отказов – больше ремонтов (разумеется, речь ни в коем случае не идёт о сознательном

саботаже). В мировой практике уже выработана и активно используется схема, экономически стимулирующая изготовителей к повышению надёжности своей продукции. Её внедрение для самолётов новых типов прорабатывается и в России. Речь идёт об отчислениях с лётного часа. Суть схемы заключается в следующем: эксплуатант платит предприятию – изготовителю комплектующих определённую

сумму за каждый час работы изделия на борту воздушного судна в ходе его эксплуатации.

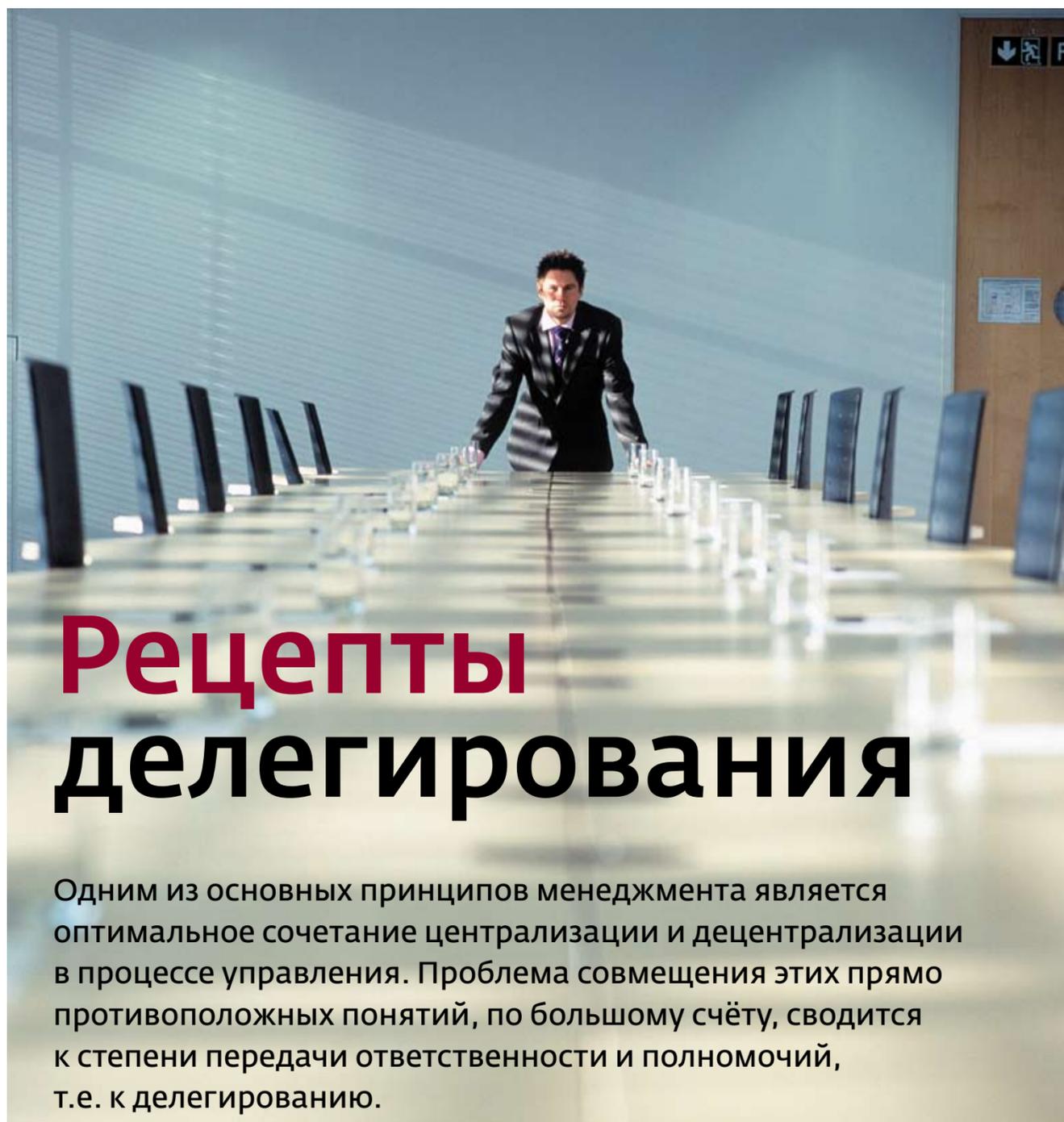
При этом ремонт отказавших изделий изготовитель проводит за свой счёт. В рамках такой схемы у эксплуатанта нет необходимости создавать финансовые резервы для ремонта изделий (а в случае, например, с авиационными двигателями речь идёт об отвлечении из хозяйственного оборота очень существенных сумм). И, что немаловажно, авиакомпания может планировать свои расходы на ТОиР на длительный период. А предприятие-изготовитель в свою очередь заинтересовано в надёжной и безотказной работе своих изделий, чтобы они как можно дольше не требовали ремонта или замены. При этом проблема претензий по качеству снимается сама собой.

Причём, как и в современной практике, в новой схеме эксплуатанты редко платят напрямую предприятиям-изготовителям за лётный час.

Как правило, между ними стоит некий посредник-оператор (например, Люфтганза), который консолидирует все предложения, уторговывает цены, упаковывает их в один пакет и предлагает их эксплуатанту. В России есть только робкие единичные попытки идти таким путём.

Разумеется, реализовать подобную схему не просто, поскольку необходимо найти баланс экономических интересов, чтобы и плата за лётный час была приемлемой, и этих средств хватало предприятию-изготовителю для проведения ремонтов. Тем не менее, как показывает зарубежная практика, это перспективный подход, позволяющий вывести надёжность эксплуатируемой техники на новый уровень.

Наработки, достигнутые в гражданской авиации, вполне можно транспортировать на другие виды транспорта, разумеется, с учётом их специфики.



Рецепты делегирования

Одним из основных принципов менеджмента является оптимальное сочетание централизации и децентрализации в процессе управления. Проблема совмещения этих прямо противоположных понятий, по большому счёту, сводится к степени передачи ответственности и полномочий, т.е. к делегированию.

Принцип делегирования действует от детей и домашней кухни до руководителей крупнейших компаний. Возьмём два варианта сценария развития простой житейской ситуации.

СЦЕНАРИЙ 1. Вы посылаете сына или дочку в ближайший магазин за килограммом риса, двумя луковицами, тремя морковками, пятьюстами граммами филе баранины и бутылкой рафинированного масла. Для этого выдаёте нужную сумму денег. Это делегирование. Вечером вы собираетесь приготовить плов. И передали часть полномочий и деньги.

СЦЕНАРИЙ 2. Вы поручаете своему чаду приготовить плов на ужин. Это тоже делегирование. Пусть прочитает рецепт, узнает о том, какие нужны продукты, запросит нужную сумму денег и сходит в магазин. Пусть обсудит с вами процесс приготовления и берётся за дело.

Эти примеры иллюстрируют два основных подхода к делегированию. В чём различия между ними?

В первом случае за приготовление плова отвечает руководитель, то есть вы. Вы не передаёте исполнителю ответственность за конечный результат. Может быть, ваш ребёнок ещё слишком мал или неопытен в части готовки. Вам не нужны ошибки. А может быть, вы из тех родителей, для которых дети всегда останутся маленькими и несмышлёными. Даже если они давно выросли и закончили кулинарную академию. Если у вас есть несколько детей, старший из них может перепоручить ваше задание младшему. Действительно, что сложного в том, чтобы сходить в магазин? От исполнителя не требуется инициативы и вовлечённости. Он должен сделать в точности то, о чём вы просите. Что случится, если какого-либо продукта в магазине не окажется? Ваше чадо позвонит за очередной инструкцией. Он ваш помощник. В следующий раз, когда будете готовить ужин, опять пошлёте его в магазин.

Во втором случае вы больше доверяете исполнителю. Передаёте ему ответственность за конечный результат. Она слишком велика, и он вряд ли перепоручит её другому. Ну разве что пошлёт младшего в магазин за продуктами. От исполнителя в этой ситуации требуется гораздо больше

инициативности, вдумчивости и вовлечённости. Но вам надо потратить больше времени на объяснения, чем в первом случае. Нужно найти или написать рецепт, иначе говоря, создать стандарт. Нужно объяснить этот стандарт ребёнку, быть в доступности, чтобы ответить на его вопросы. Если он совершит ошибку и в первый раз приготовит плохой плов, вы должны помочь ему. Разобрать ошибки. Научить. Он ваш соратник. В следующий раз, когда захотите плова, нужно будет лишь попросить.

Как этот бытовой пример соотносится с бизнес-средой? Все крупные, зрелые компании можно условно разделить на два типа: бюрократические и рыночные, движимые потребностями клиентов. В бюрократических компаниях работает принцип: всё, что специально не разрешено, запрещено. Это принцип недоверия и максимальной страховки от любых ошибок. Соблюдение многочисленных правил и регламентов, исполнительская дисциплина играют для работников более значимую роль, чем удовлетворённость клиентов или достижение финансовых целей.

За прибыль и другие важнейшие бизнес-показатели, как правило, отвечает лично президент или

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Параметр	Тип 1. Делегируем решение локальной проблемы. Поручаем сделать.	Тип 2. Делегируем ответственность за конечный результат. Поручаем достичь.
Доверие исполнителю	Нет. Вы боитесь от ошибок, ограничивая ответственность.	Есть. Вы боитесь от ошибок, задавая стандарты и проявляя готовность помочь.
Инициатива и вовлечённость исполнителя	Не нужны. Могут повредить (купит не то, что нужно).	Необходимы, чтобы решать возникающие проблемы.
Трудозатраты руководителя	Маленькие, чтобы сформулировать поручение, выдать полномочия. Большие, чтобы приготовить плов.	В первый раз – большие. В каждый следующий раз – всё меньше.
Что сделает исполнитель в случае возникновения проблем?	Обратится к вам за инструкцией.	Попробует решить проблему самостоятельно. Если не получится, обратится к вам за инструкцией.
Почему исполнитель должен сделать то, что вы поручили?	Ваша «должность» родителя. Возможность – наградить или наказать. Ваши отношения, дающие право попросить.	Помимо вашей «должности», наказаний, наград и отношений – чувство гордости, уверенности в себе и своих способностях (я справился!)
Рост квалификации исполнителя	Медленный (поручение простое, действия стандартные)	Быстрый (задача сложная, есть нестандартные элементы и возможность для совершенствования)

Уроки управления

Методика



генеральный директор. В крайнем случае – вице-президенты. Остальные работники обязаны строго соблюдать правила и инструкции, выполнять поручения вышестоящих, немедленно сообщать о любых нарушениях и проблемах «наверх», где принимаются все важные решения. Такие организации очень стабильны, но не гибки. Зачастую между подразделениями идёт борьба за доступ «наверх» и право устанавливать новые правила.

Может ли бюрократическая компания достигать высоких бизнес-результатов? Безусловно, да. Но только если внешняя среда стабильна. Если политические, технологические, экономические и социальные изменения незначительны. Если у клиентов почти не появляется новых потребностей. Если конкуренция ограничена или отсутствует вообще. Гибкость в такой ситуации не требуется. Делегирование в бюрократических компаниях чаще всего осуществляется по нашему сценарию № 1. Поручается решение локальных проблем, а не ответственность за конечный результат.

Но и в бюрократических компаниях можно делегировать успешно, если не допускать грубых ошибок. Например, таких:

1. Давать нечёткие поручения, не устанавливать сроки контроля, надеясь, что исполнители проявят инициативу и додумают остальное. «Посылать в магазин, не давая списка продуктов и не уточняя, когда их нужно принести».
2. Передавать ответственность за выполнение поручений, не определяя и не передавая необходимых полномочий и ресурсов. «Посылать в магазин, не давая денег».
3. Делегировать через уровни. Лично наказывать или награждать исполнителя, а не руководителя. Такими действиями руководитель демонстрирует: незыблемые правила, иерархию можно нарушать. Это вносит хаос, который разрушает бюрократические компании. «Младшему доверили сходить за продуктами, хотя всегда



посылали старшего. Старший подумал, что ему больше не доверяют, и по приходе младшего из магазина избил его, срывая зло».

4. Ждать межфункционального сотрудничества. Давать поручение руководителям нескольких подразделений, не определив, кто из них главный ответственный, а кто ему должен помогать. Делегирующий может пригрозить наказанием обеим сторонам в случае неисполнения, но и это помогает слабо. «Детям поручено сходить в магазин. Время прошло, а они всё сидят дома и спорят, кто из них должен идти, обвиняют друг друга в неисполнении».
5. Злоупотреблять «ручным управлением». Если поручение повторяющееся, по законам бюрократической организации оно должно стать частью

чьих-то должностных обязанностей. Стать рутинной, правилом, регламентом. «Вместо того чтобы поручить сыну ходить в магазин каждый по-недельник, среду и пятницу в 18.00 и заранее дать ему списки продуктов на неделю, родитель звонит, когда сын на тренировке или в школе, и требует срочно пойти в магазин».

6. Не наказывать за провалы или наказывать несоразмерно принятым правилам. Если не избавляться от лишнего балласта, корабль сначала остановится, а затем пойдёт ко дну. Нужно решительно увольнять «балласт» – тех, кто постоянно срывает исполнение важных поручений. Но увольнять тех, кто совершил одну, и притом не самую серьёзную, ошибку, не следует. Это подрывает доверие к власти и к правилам, дестабилизи-

рует компанию. Провоцирует создание «потёмкинских деревень». «Сын забыл сходить в магазин, но родитель, вместо того чтобы отчитать его, жестоко избил и выгнал из дома». То же самое правило относится к несоответствующему вознаграждению или к его отсутствию.

В рыночных компаниях работает принцип, обратный бюрократическому. Всё, что специально не запрещено, разрешено. Такие организации лучше переносят изменения внешней среды. Принцип максимальной страховки от любых ошибок, характерный для бюрократии, трансформируется в правило: «служить клиентам – внешним и внутренним». Удовлетворённость клиентов и достижение финансового результата (как следствие этой

полномочиями командная работа, кооперация между подразделениями возможна. Конфликты, конечно, есть, и их немало. Но они решаются без разрушения взаимного доверия. Построить подобную организацию и успешно управлять ею труднее, чем бюрократией. Выше требования к руководителям и работникам, выше уровень риска и неопределённости. Рыночные компании менее стабильны, чем бюрократические. Но именно такие организации могут выиграть борьбу за деньги клиентов на изменчивом свободном рынке без государственной подпитки или ограничения конкуренции.

Делегирование в таких компаниях чаще осуществляется по сценарию № 2. Рассмотрим наиболее серьёзные

Выбирая тот или иной тип делегирования, руководителю необходимо помнить, в какой организации он работает и куда она стремится

удовлетворённости) являются смыслом и целью существования такой компании. Регламенты и правила носят в ней вспомогательный характер, не являясь самоцелью. За прибыль и другие важнейшие бизнес-показатели, как правило, отвечает достаточно много людей. Показатели каскадируются – определяется уровень и тип влияния руководителей и сотрудников на конечный результат. От работников, помимо исполнительской дисциплины, ожидаются инициативность и вовлечённость. Власть и право принимать решения по необходимости более децентрализованы, чем в бюрократической системе. При правильной организационной структуре и разумном распределении ответственности за достижение целей, наделении ресурсами и

ошибки при делегировании ответственности за конечный результат:

1. Создавать систему делегирования ответственности за конечные результаты, не создав прежде адекватной организационной структуры, не распределив роли и ответственность за основные функции. «Сегодня ты готовишь плов, завтра подстригаешь газон, послезавтра убираешь квартиру. А на следующей неделе то же самое будет делать младший сын. Никто из детей так и не начнёт делать что-либо по-настоящему хорошо».
2. Не увязывать цели руководителей и сотрудников с целями компании. «Просить приготовить что-нибудь на ужин, хотя всем был нужен именно плов». «Попросить одного приготовить плов, а другого – сообразить что-нибудь на ужин. В результате оба

приготовили плов, и половину пришлось выбросить».

3. Не задавать чётких требований к результату. Не создавать показателей эффективности и учётных систем, позволяющих отслеживать достижение результатов. «Просить приготовить плов, не дав рецепта. Прогдегустировав плов, не говорить, что именно хорошо, а что можно улучшить». Другая нежелательная крайность – создавать слишком сложные системы показателей и их мониторинга. Так начинается «забюрокративание». «Папе не так важен плов (результат), как то, чтобы сын строго придерживался его рецепта, написанного на 10 страницах».

4. Ставить невыполнимые или, напротив, слишком лёгкие цели. «Попросить приготовить экзотическое блюдо высокой кухни, хотя нужные продукты невозможно найти в магазине». «Третью неделю подряд ужинать яичницей только потому, что её просто готовить».

5. Не обеспечивать исполнителя нужными полномочиями и ресурсами. «Попросить приготовить плов, отказавшись дать посуду и деньги на продукты».

6. Не связывать уровень достижений с карьерой и мотивацией работников. «Отужинав восхитительным пловом, не сказать спасибо». «Попробовав подгоревший плов, не критиковать за результат».

Выбирая тот или иной тип делегирования, руководителю необходимо помнить, в какой организации он работает и куда она стремится. Если в рыночных компаниях руководители начинают использовать делегирование локальных проблем больше, чем ответственности за результат, компания начинает движение в сторону бюрократии. И наоборот, если в бюрократической компании руководители начинают более широко использовать делегирование ответственности за результат, компания неизбежно теряет стабильность. Это может стать началом распада бюрократической компании. Или началом её трансформации. **ПУЛЬТ**



Бренд как инвестиция в будущее

Отправной точкой для нового позиционирования ОАО «РЖД» на транспортном рынке и в обществе в целом стал 2007 год, когда российские железные дороги праздновали своё 170-летие. Произошёл ребрендинг, который коснулся не только визуального образа компании, но и явился отражением происходящих в ней процессов.

ОАО «РЖД» всего за несколько лет удалось превратиться из министерской структуры в динамично развивающуюся рыночную компанию. Отражением именно этой глобальной трансформации и стал ребрендинг. Но не имело бы смысла затевать столь масштабный проект только для того, чтобы ещё раз подтвердить происходящие в компании перемены. Стремление к созданию сильного рыночного бренда является неотъемлемой частью современной коммерческой структуры. Бренд играет значимую роль в повышении эффективности как стратегических усилий любой компании, так и её маркетинговых инициатив и мероприятий по

развитию корпоративной культуры. К тому же бренд сам по себе является вкладом в её капитализацию как нематериальный актив.

Таким образом, бренд выполняет ряд важнейших функций. Он формирует лояльность не только клиентов, но и поставщиков и деловых партнёров, позволяет получать с рынка более выгодные по соотношению цена и качество ресурсы. Кроме того, он является важным инструментом работы с персоналом. Сильный бренд, подтверждающий статус надёжного работодателя, позволяет повысить конкурентоспособность на рынке труда. Это, в свою очередь, даёт возможность не только снизить издержки, но и привлечь более квалифицированных специалистов. Наконец, бренд ориентирует – позволяет определить «территорию»

компании, более эффективно вести внешние коммуникации. Это и отмежевание от конкурентов: за счёт внешней атрибутики клиент сразу понимает, где ему предлагают услуги РЖД, а где – кто-то другой.

Ранее у железных дорог был скорее не бренд, а символ. Причём не компании, а отрасли. Да, у него были большая и успешная история и надёжные традиции. Но история этого символа в большей степени относилась к Министерству путей сообщения, которого больше нет, а преемственность традиций учтена при разработке идеологии нового бренда. Ведь его обязательные атрибуты – это не только товарный знак и внешнее воплощение, но ещё и идеология, включающая в себя основные корпоративные ценности.

В соответствии с методикой мирового агентства Interbrand обычно

Репутация бизнеса

Оценка



выбираются три ценности, две из которых уже присущи компании, а одна – новая, которую необходимо развивать. Для бренда РЖД ими стали мастерство, целостность и обновление. Мастерство – это производственные и управленческие традиции, десятилетиями нарабатываемые в отрасли, это преемственность. Целостность – это осознание компанией своей роли в национальной экономике, способность выполнять стоящие перед ней задачи на должном качественном уровне. Ведь РЖД – это и коммерческая организация, ориентированная на получение прибыли, и компания, выполняющая важнейшие социальные функции.

Что же касается обновления – это новое качество, которое компании ещё предстоит приобрести в полной мере. Бренд призван позиционировать РЖД как успешную компанию, оказывающую комплексные транспортно-логистические услуги в мировом масштабе и располагающую ресурсами и передовыми технологиями для развития железнодорожного транспорта как в России, так и в других странах. При этом необходимо понимать, что успех бренда – это не только и не столько создание удачного визуального образа. Для эффектив-

ной работы бренд нуждается в постоянном развитии и укреплении.

В 2009 году, когда в РЖД была утверждена концепция архитектуры бренда, начался переход к так называемой монолитной системе. В её рамках бренд РЖД распространяется на всю профильную деятельность холдинга: пассажирские и грузовые перевозки, услуги инфраструктуры, другие виды деятельности в области транспортных перевозок. Таким образом, чётко определён круг, в пределах которого может и должен работать бренд РЖД. В зоне его ответственности нет дочерних обществ, работающих в финансовой, информационной, телекоммуникационной и других сферах, не связанных с оказанием транспортных услуг. При этом «монолит» бренда создавался не только с учётом уже принятых решений относительно будущего компании, но и с учётом её бизнес-интересов. Так, отдельно принималось решение по Первой грузовой компании – она впоследствии будет продана и должна строить свой собственный бренд. Зато в выше обозначенный круг внесены сферы деятельности, которые представляют интерес с точки зрения развития бизнеса РЖД. Например, речь

идёт о «Зарубежстройтехнологии», которое формально не попадает под действие бренда, но будет работать под ним, так как ведёт ряд имиджево значимых для компании проектов за рубежом.

Использование новой архитектуры бренда позволяет повысить качество управления активами холдинга «РЖД», что особенно актуально в процессе реформирования. Кроме того, «монолит» позволяет повысить эффективность привлечения и использования финансовых, материально-технических и трудовых ресурсов, выводить на рынок новые услуги быстрее и с меньшими издержками. Ещё одно важное качество монолитной архитектуры – возможность быстрее нарастить «капитал» бренда, упрочив его положительное восприятие внутренними и внешними аудиториями и повысив таким образом его стоимость.

Но для использования всех возможностей бренда необходимо выстраивание эффективной системы управления им. Уже осуществлён переход от изменений во внешнем облике компании к глубинным содержательным реформам в практике повседневной деятельности каждого её сотрудника.

В прошлом году была окончательно выстроена система управления брендом. Она базируется на трёх уровнях: первый – это правление и совет директоров, второй – комитет по управлению брендом, третий – департамент корпоративных коммуникаций и сотрудники подразделений компании, которые задействованы в продвижении бренда.

С учётом основных направлений деятельности комитет по управлению брендом организовал четыре специализированные комиссии. Комиссия по брендингу и публичным коммуникациям работает под моим руководством, комиссия по брендингу в работе с персоналом возглавляет вице-президент Дмитрий Шаханов, вице-президент Михаил Акулов

персонала и возложенных на него задач.

Именно поэтому была принята система компетенций, которая прямым образом коррелирует с ценностями бренда. Компетенции, таким образом, становятся инструментом, способным перевести эти ценности в практические должностные инструкции на любом уровне. В результате у каждого сотрудника на его рабочем месте возникают конкретные, простые прикладные требования. Выполняя их, он будет демонстрировать ценности бренда и продвигать их.

В сфере грузовых и пассажирских перевозок также сформированы свои подходы, для чего была проделана большая и очень сложная работа. В этих областях другая задача – до на-

Все имиджевые усилия направлены на то, чтобы впоследствии за счёт стоимости бренда повысить стоимость компании и её дочерних структур

руководит комиссией по брендингу в пассажирских перевозках, комиссия генерального директора ЦФТО Елены Кунаевой занимается внедрением бренда в грузовые перевозки. Задача такой фрагментации – донести идеологию нового бренда до конечных исполнителей, повысить его работоспособность.

Наиболее продвинулась комиссия, возглавляемая Дмитрием Шахановым. Её задача – разъяснить сотрудникам компании основные постулаты, на которых базируется идеология бренда. Для того чтобы донести её до каждого, от менеджера высшего звена до рядового линейного работника, требуется расшифровать вложенные в неё понятия. Причём сделать это адекватно восприятию на каждом из уровней, исходя из квалификации

стоящего времени у РЖД не было своего лица на рынке, из его позиционирования не было понятно, какие именно услуги и гарантии компания предлагает клиенту. Это и следует изменить в первую очередь.

В частности, в результате работы комиссии Елены Кунаевой было принято принципиальное решение о создании единого «окна входа» для клиентов компании на базе ЦФТО. Через него же должна предоставляться комплексная транспортная услуга. При этом дочерние общества должны заниматься только своей профильной компетенцией – поставкой своего подвижного состава под погрузку.

Это принципиально важный момент. Были ситуации, когда клиент мог прийти в любое дочернее общество, считая, что пришёл в ОАО

«РЖД». И мог получить комплексную услугу везде, но её качество серьёзно отличалось у различных исполнителей. К сожалению, не редкостью были ситуации, когда дочерние общества не могли качественно выполнить свои контрактные обязательства, в критической ситуации перекладывая решение проблемы на плечи РЖД. По сути, материнская компания оставалась один на один с клиентом, вынужденно решая проблемы и за «дочку», и за себя. Чтобы в дальнейшем подобных ситуаций не возникало, было решено сделать ЦФТО единой «точкой входа» для холдинга. При этом сформировать понимание, что это лицо компании. Ведь именно сюда клиент приходит за комплексной услугой, предоставляемой под брендом РЖД.

Комиссией под руководством Михаила Акулова определено, что в пассажирских перевозках будет формироваться и предлагаться 12 брендовых продуктов. Все они будут определённым образом стандартизированы: высокоскоростные перевозки, перевозки в дальнем следовании, в пригородном сообщении, трансферные перевозки автотранспортом от и до вокзала, отдельная матрица продуктов вокзального комплекса, услуги и сервисы по организации и подготовке поездки и ряд других. Здесь важной задачей является формирование у потребителя комплексного восприятия качества и надёжности любой услуги, предоставляемой под брендом компании.

Со временем основная часть деятельности, для которой важен бренд, – то есть продажа услуг – сосредоточится в «дочках». Они же станут осуществлять основные маркетинговые коммуникации под брендом РЖД. В головной компании вся рекламная и публичная деятельность имеет смысл только для повышения стоимости бренда. И сейчас все имиджевые усилия направлены на то, чтобы впоследствии за счёт стоимости бренда повысить стоимость компании и её дочерних структур – это и есть конечная цель его внедрения.



Дорогое обрамление

«Самый важный актив компании – это то, что о ней думают клиенты, что думают о ней другие люди на рынке. Иначе говоря, ваша репутация, ваш бренд, слова, которыми вас называют, – самое ценное, что у вас есть», – говорит один из ведущих мировых специалистов по ведению бизнеса Брайан Трейси.

Сегодня оценкой стоимости ведущих мировых брендов занимаются многие специализированные компании и даже СМИ (например, американский журнал Fortune). В итоге появляются рейтинги, позволяющие понять, сколько стоит самая ценная, но сложно измеряемая составляющая бизнеса. Наиболее известным из них является Global 500, который с 2007 года публикует британское маркетинговое агентство Brand Finance.

В основу методики определения цены бренда эта компания закладывает анализ трёх основных блоков информации: финансового состоя-

ния компании – владельца бренда, данные о рынке, на котором она работает, и о целевой аудитории, которая потребляет произведённые ею товары или услуги. В том числе учитываются такие параметры, как время существования компании, известность марки и узнаваемость рекламы, а также кредитные рейтинги агентств Standard&Poor или Moody's.

Тройка лучших
Год от года всё большую роль в цене бренда играет то, насколько динамично развивается компания и может ли она соответствовать запросам своей аудитории. Поэтому нет ничего удивительного, что в версии 2011 года Global 500 первые два места заняли высокотехнологичные компании. Лидером стал Google, год назад

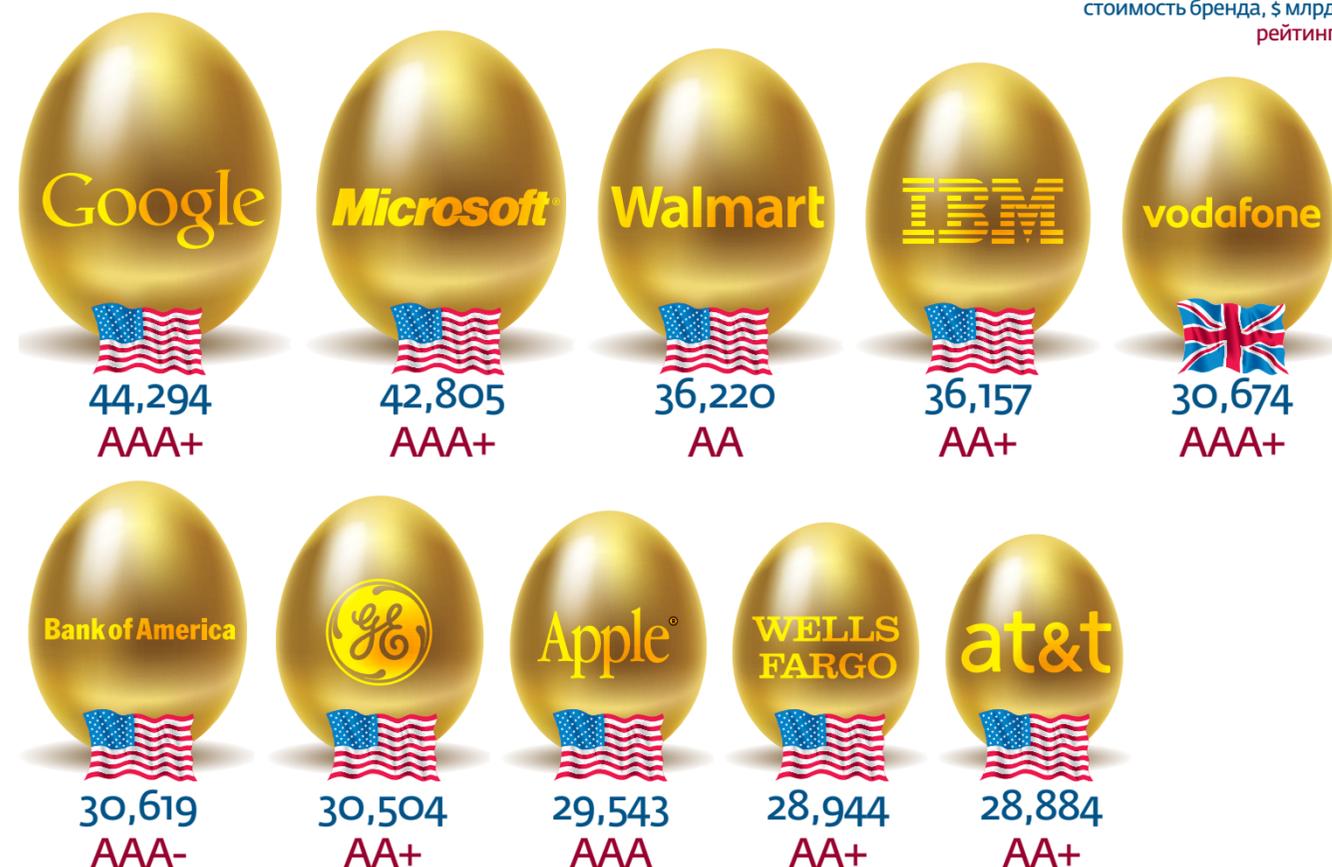
Репутация бизнеса

Оценка



САМЫЕ ДОРОГИЕ БРЕНДЫ МИРА В РЕНКИНГЕ BRANDFINANCE GLOB

стоимость бренда, \$ млрд
рейтинг



занимавший второе место. При этом его бренд подорожал за год на 22,3% (\$44,3 млрд, или 31% от стоимости всего бизнеса).

Название компании, известное сегодня любому пользователю Интернета, – это намеренное искажение математического термина Googol – единица со ста нулями. Таким образом создатели бренда постарались подчеркнуть, что с помощью их поисковика можно найти небывалый объём информации. Впрочем, об этом сегодня уже почти никто из потребителей не задумывается.

Да и сейчас стоимость бренда увеличивается не столько за счёт каче-

ственного поиска, сколько благодаря новым приобретениям и расширению влияния на смежные рынки. Компания владеет такими популярными торговыми марками, как Google Maps, Gmail, Google Chrome. Помимо этого, в списке ценных активов находятся сервис YouTube и операционная система Android, которая к 2012 году может стать второй по популярности платформой для смартфонов.

На втором месте в рейтинге находится Microsoft (в 2010 году 5-е место), стоимость бренда которой за год выросла на 27,4% (\$42,8 млрд, или 24% стоимости бизнеса). Детище Билла

Гейтса развивается в соответствии с главной идеей его книги «Бизнес со скоростью мысли»: чтобы преуспеть в современном мире, отличающемся особенно высоким ростом потребностей клиентов и резким обострением конкуренции, компании жизненно необходимо обеспечить высокую скорость реакции на все изменения. Так, по признанию многих пользователей, презентованная в конце 2009 года операционная система Windows 7 действительно оказалась более качественным продуктом, чем её предшественники. Серьёзным спросом на рынке пользуются и компьютерные девайсы, среди которых мыши, кла-

виатуры, веб-камеры, геймпады, а также игровая консоль Xbox. Помимо этого, всё большую популярность набирает созданная Microsoft поисковая система Bing, которая является своего рода ответом Google.

Впрочем, Microsoft ещё придётся добиваться более лояльного отношения к ней потребителей. Посетители сайта Brand Finance оценили бренд компании лишь на три балла из пяти возможных. В том числе надёжность продукции получила оценку два. Это связано, скорее всего, с несовершенствами операционных систем Windows и программами для работы с документами семейства Microsoft Office, которые в народе часто называют низкопробными и недоделанными. Тем не менее почти все

«Всегда низкие цены» превратилось в актуальное «Экономить деньги. Жить лучше». В 2008 году в соответствии с новым жизнеутверждающим слоганом изменился и логотип. Сейчас название написано не тёмно-синим, а небесно-голубым цветом, а вместо банальной звезды в конце логотипа находится ярко-жёлтое солнышко.

Не мытьём, так катаньем

В первой десятке самых дорогих брендов есть ещё две компании, бренды которых долгое время были сильными и хорошо известными, но серьёзных денег не стоили. Так, на шестом месте в 2011 году расположился Bank of America (в 2010 году 12-е место), цена бренда которого поднялась на 17% (\$30,6 млрд, или 25% стоимости

Как показывает практика, зачастую стоимость бренда компании зависит не от действий её руководства или персонала, а от внешних факторов

владельцы компьютеров пользуются именно ими, так как чаще всего устанавливаются «по умолчанию».

На третьем месте рейтинга Global 500 разместилась крупнейшая в мире розничная сеть Walmart, которая ещё в прошлом году возглавляла список. Выручка компании остаётся самой высокой в мире, однако её популярность у потребителей неуклонно падает. Во многом это связано с ростом популярности интернет-магазинов. В результате этого бренд компании подешевел на 12,4% (\$36,2 млрд, или 15% от стоимости бизнеса). Однако владельцы Walmart всеми силами пытаются удержать своих клиентов. Для этого уже создан онлайн-магазин. Кроме того, в 2007 году Walmart начала модернизацию бренда. В первую очередь был заменён слоган.

бизнеса). Основой для такого рывка стала достаточно агрессивная политика поглощения других кредитных организаций. Например, во время ипотечного кризиса Bank of America воспользовался ситуацией и быстро приобрёл очень известное имя на Уолл-стрит – банк Merrill Lynch. Незадолго до этого BofA приобрёл MBNA, став в одночасье крупнейшим в США эмитентом банковских карт. При этом компания постоянно напоминает о том, что на протяжении многих лет она играет ведущую роль в финансировании громких общественных проектов, среди которых символ Сан-Франциско мост «Золотые ворота», плотина Гувера высотой 221 м и первый Диснейленд.

Ещё более показательным примером является Apple. Стоимость его

бренда за год прибавила 49% (\$29,5 млрд, или 12%). В результате в рейтинге Global 500 компания поднялась на 12 ступенек и заняла 8-е место. Благодаря Macintosh многие называют Apple «изобретателем персонального компьютера». Также её операционную систему MacOS многие считают более надёжной, чем Windows. Помимо этого, на волне борьбы за экологию компания первой в своём сегменте решила перерабатывать старые комплектующие. Но в глазах широкой общественности других сколь-либо значимых достоинств у Apple долгое время не было. Ситуация начала кардинально меняться в 1997 году, когда бразды правления компании вновь взял Стив Джобс. Он сильно урезал линейку продукции, оставив лишь самые популярные товары, закрыл несколько заводов, выпускавших периферийное оборудование. Параллельно с этим началось расширение бренда в новые категории продуктов и услуг. Как показало время, Джобс сделал верную ставку. Сейчас уже сложно представить Apple без iPod, iPhone и iPad, а также сервиса iTunes. Впрочем, у бренда есть один очень серьёзный недостаток – зависимость от Стива Джобса. Так, главной новостью на недавней презентации нового iPad 2 был не дизайн планшета или его характеристики, а то, что его представлял сам Джобс, который не первый год ведёт борьбу с раком.

Прочь с пьедестала

Впрочем, как показывает практика, зачастую стоимость бренда компании зависит не от действий её руководства или персонала, а от внешних факторов, зачастую не прогнозируемых. Например, в 2011 году Nokia стала лидером по обесценению бренда. Его стоимость упала более чем наполовину (\$9,7 млрд, или 25%), в результате чего компания переместилась с 21 на 94-е место. По словам исполнительного директора Brand Finance Дэвида Хейя, «снижение Nokia демонстрирует, что очень трудно оставаться

Репутация бизнеса

Оценка



САМЫЕ ДОРОГИЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ БРЕНДЫ МИРА В РЕНКИНГЕ

место	бренд	стоимость бренда, \$ млрд	рейтинг
189	Union Pacific	5,129	AA
313	JR-East	3,373	AA
392	JR-Central	2,977	AA
406	CSX	2,706	AA
468	JR-West	2,367	AA

в передовиках в такой динамично развивающейся отрасли».

Ещё одним «неудачником» Global 500 стала британская нефтяная компания BP. Из-за аварии на платформе в Мексиканском заливе её бренд подешевел на 27,7% (\$8,8 млрд, или 6%) и опустился с 53-й на 104-ю строчку рейтинга.

В список «пострадавших» также вошла Coca-Cola, перебравшаяся с 3-го на 16-е место (в 2009 году занимала 1-е место). Стоимость её бренда снизилась за год более чем на четверть (\$25,8 млрд, или 19%). При этом Coca-Cola стала яркой иллюстрацией того, что происходит с компанией в случае невозможности или нежелания соответствовать запросам покупателей.

Стремление вести здоровый образ жизни привело к тому, что люди всё чаще отдают предпочтение более полезным напиткам.

Бренд на колёсах

Может сложиться впечатление, что дорогой бренд является синонимом транснациональных корпораций, ориентированных на потребительский сегмент. Однако это далеко не так. Стоимость брендов некоторых железнодорожных компаний США, Японии и Канады также высока. При этом все они имеют две общие черты. Во-первых, этим компаниям удалось добиться известности за пределами внутренних рынков. Во-вторых, их деятельность не ограничивается

работой с пассажирами или грузами только на железной дороге.

Самым дорогим «железнодорожным» брендом в 2011 году стала американская Union Pacific, которая занимает 190-ю строчку рейтинга (\$5,1 млрд, или 10% стоимости её бизнеса). Причём компания является новичком рейтинга. История её взлёта длится уже около 10 лет, с тех пор как началась модернизация бренда. В 2000 году на локомотивы компании вновь вернулся «окрылённый» логотип (подобное изображение уже использовалось с 1939 по 1960 год). В 2002 году был официально утверждён слоган: «Строим Америку». Параллельно с этим компания проводила работу по повышению лояльности

клиентов – зачастую это делалось за счёт значительного снижения тарифов. А в октябре 2010 года UP начала широкомасштабную и агрессивную рекламную кампанию под лозунгом: «Там, где есть бизнес, вы можете найти нас» (Wherever You Find Business, You'll Find Us). Благодаря этому Union Pacific рассчитывает привлечь клиентов, которые никогда не рассматривали железную дорогу в качестве «жизнеспособного варианта доставки грузов». Особый упор при этом делается на то, что UP может работать в режиме «от двери до двери».

США представлены в Global 500 ещё одной железнодорожной компанией, занимающейся грузовыми перевозками, – CSX. В 2011 году она заняла 408-е место (\$2,7 млрд, или 9%). История подорожания её бренда также началась несколько лет назад. После

на расстояние 436 миль затрачивается лишь 1 галлон топлива. В дополнение к этому в логотипе CSX, который представляет собой схематичное изображение вагона, появилось дерево, указывающее на экологичность работы компании. Кроме того, компания постоянно напоминает американцам о том, что перевозка грузов по железным дорогам уменьшает трафик на автомагистралях. Некоторое время назад CSX начала выпускать качественные часы, бейсбольные биты и мячи с изображением своего логотипа. Незначительная на первый взгляд работа принесла серьёзный успех – бренд стал ещё более узнаваемым, особенно среди молодёжи.

Другой пример создания сильного бренда – это канадская CN, которая занимает 434-е место в рейтинге (\$2,5 млрд, или 7%). Компания спе-

споры с клиентами зачастую решаются «на глазах у общественности».

Открытость – отличительная черта ещё трёх железнодорожных компаний, вошедших в Global 500 2011 года. Все они являются японскими пассажирскими перевозчиками, которые в 1987 году были выделены из единой компании JNR. Причём новые организации не отказались от наследства «материнской» компании и сохранили её логотип. К нему лишь было добавлено название региона, где работает тот или иной перевозчик. Также каждый из них имеет свой собственный цвет. Например, логотип JR-East (315-е место со стоимостью бренда в \$3,4 млрд, или 7% стоимости бизнеса) окрашен в зелёный цвет, JR-Central (394-й место с \$3 млрд, или 5%) – в оранжевый, а JR-West (470-е место с \$2,3 млрд, или 12%) – в синий. Основу ценности этих брендов составляет забота о пассажирах и об окружающей среде. Компании постоянно пытаются повысить скорость движения поездов, не забывая при этом о комфорте своих клиентов и людей, живущих вблизи железнодорожных путей. Для привлечения туристов несколько лет назад был разработан Japan Rail Pass, который даёт право на неограниченное число поездок по дорогам JR, а также на принадлежащих этим компаниям автобусах и паромах. Увеличивает стоимость бренда и тот факт, что перевозчики также владеют гостиницами и туристическими агентствами.

Впрочем, недавнее разрушительное землетрясение в Японии и последовавшее за ним цунами могут негативно сказаться на цене брендов Japan Rail. Однако со своей стороны компании сделали всё возможное, чтобы этого не произошло: сообщение в наиболее серьёзно пострадавших регионах страны было восстановлено уже на следующий день, причём пассажиров перевозили даже в условиях дефицита электроэнергии. Это было особенно важно, ведь в густонаселённой Японии железная дорога является важнейшим видом транспорта.

В логотипе CSX, который представляет собой схематичное изображение вагона, появилось дерево, указывающее на экологичность работы компании

очередного исследования общественного мнения стало ясно, что мало кто из граждан США владеет более или менее подробной информацией о деятельности CSX, о её значимости для экономики страны. Кроме того, многие считали, что перевозка грузов по железной дороге несёт больше вреда, чем пользы. Поэтому CSX начала кампанию по популяризации своей деятельности. В её основу легла концепция, что железная дорога работает без вреда для окружающей среды. В итоге почти в каждой публикации о компании можно было найти данные Бюро статистики труда США, где говорилось, что железная дорога является самым безопасным видом транспорта, а при перемещении тонны груза

циализируется на интермодальных грузовых перевозках, но высокая цена её бренда – во многом результат активной общественной деятельности. Основное её направление – уменьшение травматизма на транспорте. CN тесно сотрудничает с MADD («Матери против вождения в нетрезвом виде»), а также является одним из основателей программы Operation Lifesaver, в рамках которой представители компании, учителя и полицейские рассказывают жителям Канады и США (компания работает и в этой стране) о правилах безопасности на дорогах. Положительно на бренд компании влияет и её готовность к диалогу. В случае аварий руководство CN всегда готово общаться с прессой. А крупные

Мастер-класс Образовательный курс»

Любовь Васина,
начальник департамента
управления персоналом
ОАО «РЖД» – член правления АНО
«Корпоративный университет
ОАО «РЖД»



Антон Капитонов,
заместитель директора
корпоративного университета
ОАО «РЖД», кандидат
психологических наук



Корпоративный университет: инструкция по применению

Многие руководители и работники служб персонала уже знают о существовании Корпоративного университета ОАО «РЖД», некоторые даже обучались в нём. Но чёткого представления о том, как можно с максимальной эффективностью использовать новые возможности, на сети пока нет.

Многие из нас, покупая современные смартфоны, используют их только для телефонных разговоров. При этом такие функции, как «доступ в Интернет», «органайзер», «просмотр видео» и т.д., остаются невостребованными, поскольку мы, как пользователи, зачастую ленимся разбираться в новых и непривычных устройствах. Корпоративные университеты (КУ) зачастую находятся в похожей ситуации. Это своеобразные «корпоративные смартфоны»,

обладающие большим набором полезных функций, далеко не все из которых используются. А ведь возможности университета, которые руководители могут применять в работе с персоналом, значительно шире, чем просто передача работникам новых знаний.

Для того чтобы КУ ОАО «РЖД» не стал «смартфоном», используемым не в полную силу, важно понимать все его возможности. За почти год работы сформированы две основные функции «Оценка» и «Обучение». Ряд новых направлений деятельности – внедрение изменений, управление знаниями и т.д. – мы рассматриваем как перспективные и будем постоянно развивать.

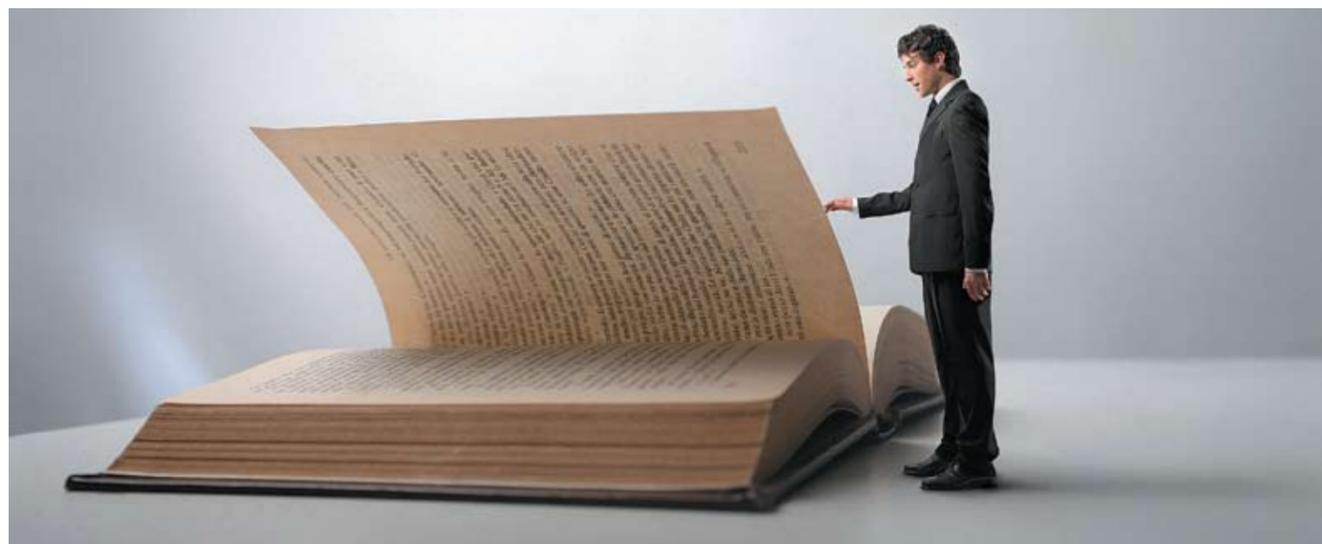
Функция «Оценка персонала»

Примеры задач, для решения которых полезна функция «Оценка» (применительно к работе с руководящими кадрами):

1. Определение степени готовности оцениваемых руководителей к реализации новой производственной задачи.
2. Формирование кадрового резерва на ключевые позиции в своём подразделении/вертикали.
3. Выбор из нескольких альтернативных кандидатов на замещение вакансии (провести конкурс на замещение вакансии).
4. Определение направлений для развития своих подчинённых – руководителей.



Мастер-класс Образовательный курс



Реализовывать потенциал этой функции можно с помощью различных инструментов оценки, разработанных в компании. Это:

1. Биографическое интервью (интервью по основным вехам профессионального пути).
2. Личностные опросники (ответы на вопросы в письменном виде).
3. Тесты способностей (решение задач).
4. Интервью по компетенциям (интервью по темам, которые задаются моделью компетенций).
5. Глубинное интервью (продолжительное интервью с экспертом-психологом).
6. Ассесмент-центр (центр оценки – деловая игра в течение дня с участием наблюдателей, интервью в ходе игры и по её итогам).
7. Опрос методом 360 (письменную анонимную оценку работника даёт всё его окружение – руководители, коллеги, подчинённые).

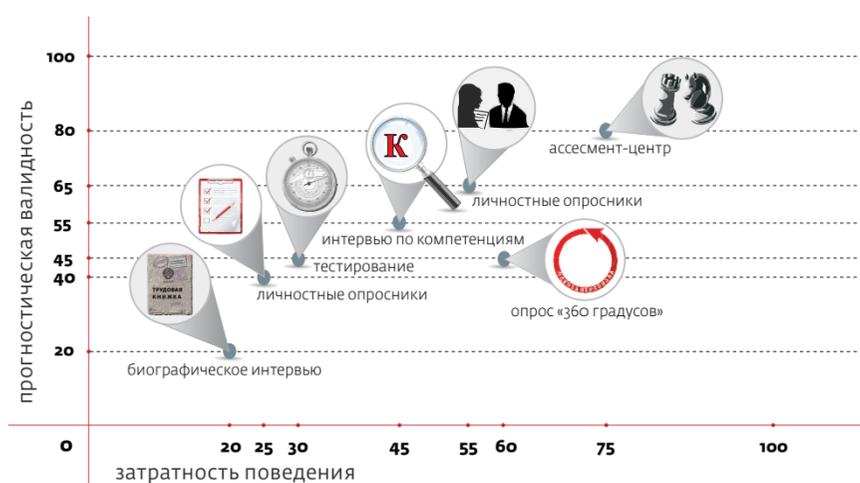
В зависимости от цели оценки можно выбрать один или несколько из этих инструментов. При принятии решения о выборе её формы для руководителя важны критерии «валидность» и «затратность».

Под «валидностью» подразумевается, что оценка персонала в бизнесе проводится для получения прогноза эффективности действий работников в будущих конкретных ситуациях. Чем он точнее, тем выше его «прогностическая валидность», тем меньше рисков в принятии кадровых решений. Причём формы оценки

различаются по степени своей «прогностической валидности».

Предположим, нужно оценить, насколько эффективен будет работник на новой для него руководящей должности. На основании результатов личностного опросника мы сможем прогнозировать это с вероятностью лишь 45%. А результаты

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ФОРМЫ ОЦЕНКИ



«центра оценки» дают 80%. Из чего следует, что «центр оценки» – более прогностически валидный метод. С другой стороны, он требует немало человеческих и временных ресурсов (обычно бывает задействовано от шести экспертов на 10 оцениваемых сотрудников в течение двух дней) по сравнению с тем же личностным опросником. И в этой ситуации руководителю или начальнику службы управления персоналом нужно взвесить все за и против, чтобы выбрать оптимальный оценочный инструмент с точки зрения соотношения «прогностическая валидность – затратность на проведение».

Результатом проведения процедуры оценки являются:

1. Списки (рейтинги) работников (разбитые по категориям в зависимости от задачи – по менеджерской эффективности, потенциалу к развитию, выбранным корпоративным компетенциям и т.д.).
2. Индивидуальные отчеты по отдельным работникам (для принятия более взвешенных решений о назначениях, перемещениях, включении в кадровый резерв).

3. Создание «профиля по компетенциям». С его помощью руководитель может увидеть актуальный уровень развития навыков групп персонала, требуемый уровень, определить разрывы, требующие устранения различными методами обучения.

4. Поддержка сотрудников «в тонусе». Понимание своих сильных и слабых сторон мотивирует к личностному развитию.

Приведём пример использования функции «Оценка». Сформирована новая региональная дирекция, в задачи которой входит управление деятельностью подразделений в регионе. В ситуации реформирования и выделения видов бизнеса особенно важными становятся навыки межфункционального взаимодействия с соседними филиалами, дирекциями, ДЗО, способность к чёткой и ясной коммуникации, умение корректно ставить задачи и контролировать их выполнение.

На ряд ключевых руководящих позиций в региональной дирекции существует конкурс из нескольких претендентов. Список кандидатов состоит из сотрудников, набранных из различных структур в регионе

деятельности железной дороги. Очевидно, что потенциал к успешному решению перечисленных задач у всех работников разный. Для того чтобы определить кандидатов, в наибольшей степени подходящих под значимые критерии отбора, целесообразно организовать работу ассесмент-центра. В регионе железной дороги для всех подразделений холдинга «РЖД» их будут проводить Центры оценки, мониторинга и молодёжной политики (ЦОММП). Деятельность таких центров будет осуществляться по технологии ассесмента, которая передаётся на места Корпоративным университетом. Итогом работы станут рейтинги кандидатов для отбора лучших из них.

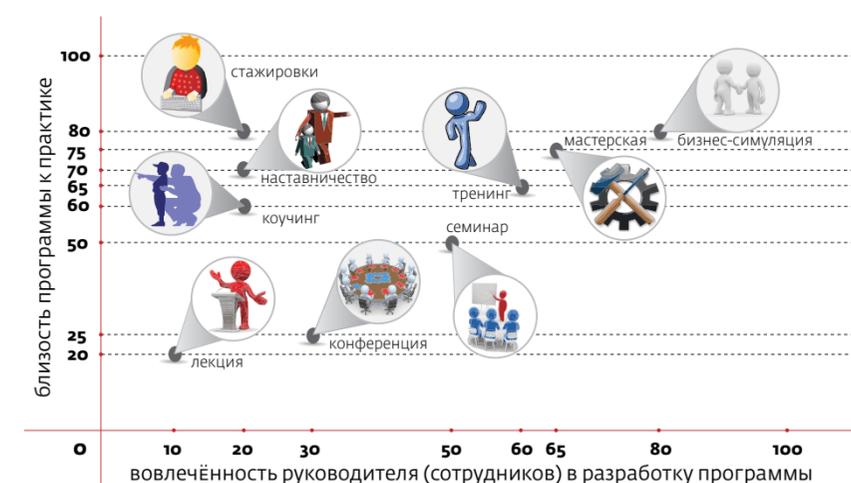
Функция «Обучение и развитие персонала»

Функцию «Обучение» в Корпоративном университете составляют «целевые программы обучения» и «программы индивидуального развития». Логика формирования целевых программ следующая. Сначала определяются бизнес-цели, затем выделяются соответствующие категории персонала, и уже для них создаются целевые программы обучения. Логика формирования программ индивидуального развития выглядит иначе. Вначале проводится оценка работника, на основании оценки формируются рекомендации по развитию, и уже затем создаётся индивидуальная развивающая программа.

Примеры задач, для решения которых полезна функция «Обучение». В части целевых программ обучения это:

1. Повышение производительности труда путём создания «унифицированной квалификации» за счёт обучения сотрудников эффективным методам решения конкретных задач.
2. Внедрение изменений, предполагающих изменение способа действий работников.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ



Мастер-класс

Образовательный курс»



3. Воздействие на корпоративную культуру – трансляция определённых ценностей и правил.
4. Обеспечение вовлечённости персонала в решение корпоративных задач.

Для программ индивидуального развития примерные задачи могут быть следующими:

1. Формирование знаний и навыков, необходимых конкретному руководителю для эффективной работы.
2. Мотивация высокопотенциальных руководителей, повышение их лояльности компании.

В соответствии с различиями в задачах дифференцируются и формы реализации этой функции. В случае организации целевых программ это:

1. Лекции.
2. Конференции.
3. Семинары.

4. Стажировки (обучающие экспедиции, в т.ч. за рубежом).

Программы индивидуального развития создаются на основе индивидуальных планов развития (ИПР) руководителей, прошедших оценку. В них формулируются цели и указываются развивающие действия. Корпоративным университетом разработаны справочные пособия, позволяющие работнику формировать нужную их комбинацию. Путеводитель по программам КУ построен на основе Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». По каждой из 10 корпоративных компетенций для любого из четырёх должностных уровней работников предусмотрено по несколько обучающих программ, в том числе дистанционных. В зависимости от задачи можно выбрать либо целевые программы (часть их модулей), либо

Каждый руководитель хочет, чтобы в результате обучения персонала улучшались производственные показатели

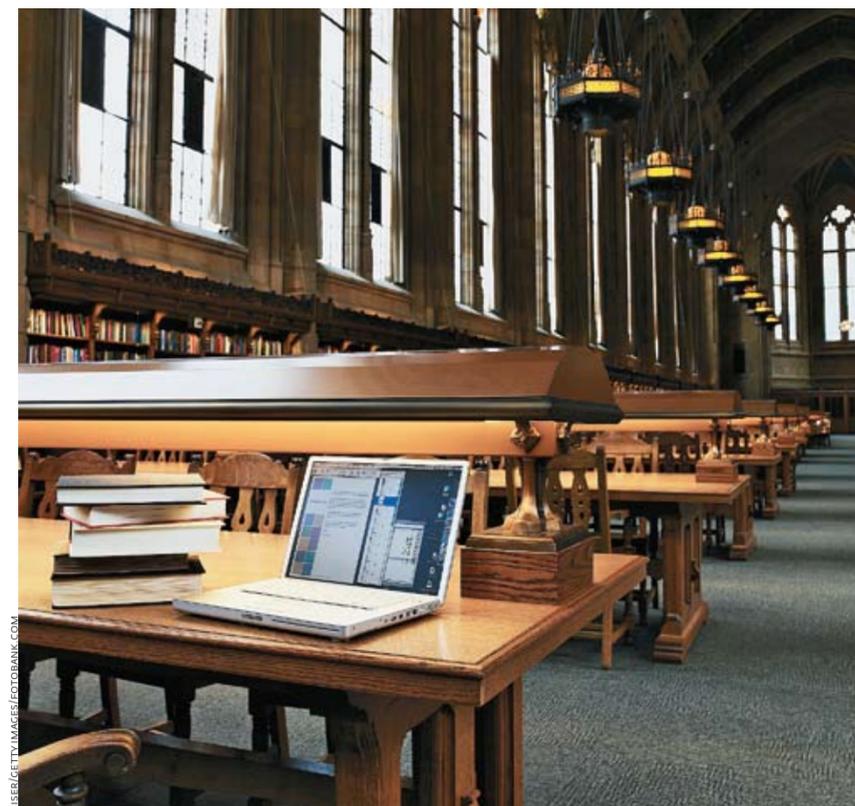
4. Тренинги, в которых высока доля интерактивности и отработки практических навыков.
5. Мастерские (разбор и анализ конкретных производственных ситуаций/бизнес-кейсов).
6. Бизнес-симуляции (развёрнутая во времени имитация бизнес-процесса с распределением ролей).

При реализации программ индивидуального развития выбираются несколько иные формы:

1. Тренинги.
2. Коучинг (работа руководителя с консультантом, направленная на повышение персональной эффективности).
3. Наставничество (обучение на опыте других, получение развивающей обратной связи).

необходимый набор программ индивидуального развития.

Каждый руководитель хочет, чтобы в результате обучения персонала улучшались производственные показатели. Если в «Путеводителе» не найден устраивающий вариант программы обучения для группы руководителей, Корпоративный университет готов создать программу обучения, учитывающую специфические особенности области деятельности подразделения. При этом необходимо понимать, что её создание требует вовлечённости руководителя-заказчика в процесс разработки. Формируя заказ, учитывающий специфику конкретного подразделения, его руководитель должен быть готов потратить свое время на формулирование заказа, а также предоставить



BASEBGETTYIMAGES/FOTOBANK.COM

подчинённых для сбора необходимой информации.

Для руководителя любого уровня очень важно получить ответ на вопрос, как измерить результаты обучения. Существует общепринятая модель Киркпатрика, согласно которой выделяется четыре типа (уровня) результата:

1-й уровень – результат на уровне реакции слушателей на обучение. Он определяется в терминах «понравилось – не понравилось» и измеряется анкетами обратной связи.

2-й уровень – результат на уровне усвоения знаний. В терминах «правильно – неправильно» усвоил материал. Он измеряется с помощью тестирования полученных знаний.

3-й уровень – результат на уровне изменения способа действий в рабо-

чих ситуациях. В терминах это можно описать, как «стал применять или нет». Измеряется методами оценки по компетенциям, интервью, фокус-группам.

4-й уровень – влияние на бизнес-результат. В терминах – «улучшил показатели или нет». Измеряется существующими в компании методами контроля производственных показателей.

Чем выше должностная категория обучаемых, тем сложнее измерить результаты на третьем и четвёртом уровнях. В целевые программы Корпоративного университета 2010–2011 года заложено измерение результатов на 1–3-м уровнях. Причём измерения на третьем уровне проводятся путем входной и выходной оценки по технологии ассесмент-центра.

Можно привести следующий пример использования функции «Обучение». В сбытовом подразделении был проведён анализ годовых результатов работы. По его результатам выявлены причины отклонения выручки от запланированной. Основной причиной стал отток клиентов к конкурирующим видам транспорта.

Была сформирована бизнес-цель: удержать существующих клиентов, а также привлечь новых. Выделена целевая категория персонала – «работники клиентских подразделений и служб». Затем разработана целевая программа обучения – «Повышаем качество работы с клиентами». Поскольку процесс работы с клиентами в подразделении уникальный и не повторяется в любой другой компании, решено не проводить традиционных лекций и семинаров, а разработать «бизнес-симуляцию». Результатом её проведения стали осознание работниками важности работы по привлечению клиентов, овладение новыми методами и инструментами работы с клиентами (уровень 3 – «стал применять») и, как следствие, прогнозируемое увеличение выручки в связи с повышением эффективности работы с клиентами.

Резюмируя сказанное, можно сделать определённые общие выводы. Для того чтобы Корпоративный университет приносил компании пользу, он должен стать инструментом воздействия на бизнес в руках топ-менеджмента. Эффективное использование потенциала, заложенного в КУ, возможно только при соблюдении нескольких условий:

- понимание топ-менеджментом задач по повышению эффективности деятельности руководителей через их оценку, развитие и обучение,
- корректно сформулированный заказ на программы оценки, развития и обучения менеджмента компании,
- активное участие топ-менеджеров в создании программ Корпоративного университета.

Корпоративная культура Практика»

Так уж сложилось

Стиль работы и общения в коллективах, практика и технология принятия решений, корпоративные традиции – всё это является элементами корпоративной культуры. Редакция журнала попыталась оценить, есть ли у компании запущенные проблемы в этой сфере и насколько сложно их будет решить.

В прошлом номере журнала «Пульс управления» в статье, посвящённой корпоративной культуре, была поднята тема негативных практик, существующих в компании и нуждающихся в изменении. Этот перечень был сформулирован слушателями Корпоративного университета из числа топ-менеджеров компании. Наши журналисты провели собственный опрос руководителей и рядовых сотрудников различных подразделений и предприятий дорог сети с тем, чтобы оценить, насколько актуальны эти болевые точки. Его результаты не претендуют на социологическую точность, однако наталкивают на определённые выводы и позволяют построить своеобразный рейтинг.

Первое место – документооборот

Самые неслесные отзывы от всех респондентов и, как результат, безусловное звание «проблема года» достались теме «Документооборот». Практически все отмечали, что число бумаг растёт как снежный ком.

– Документооборот сейчас просто огромен! И постоянно растёт. С начала этого года только зарегистрированных входящих у меня уже более 3 тыс., – говорит секретарь структурного подразделения одной из центральных дирекций. – Я обязана регистрировать все входящие, но их так много... В день приходит порядка 50–80 одних только телеграмм от РЖД и регионов дороги, из которых регистрирую всего 15%. Приходится выбирать: если что-то важное, например, разбор провести, предоставить данные, что-то утеряно – регистрирую, если менее важное – нет. Принять к учёту всё невозможно физически, да и начальника напрягать так нельзя, ведь все зарегистрированные бумаги он обязан рассмотреть лично. А когда

ему работать тогда? Плюс к телеграммам каждые сутки приходит около 50–60 документов – писем, приказов, распоряжений, подлежащих обязательной регистрации. Исходящих документов гораздо меньше – где-то 10–15 в сутки. Динамика прослеживается совершенно чётко: в прошлом году в день у нас регистрировалось около 40 входящих, а, например, в журнале учёта за 2006 год числится в среднем всего по 25 входящих.

Оценки темпов природа документов разнятся в зависимости от специфики деятельности подразделения и региона. Например, на Дальневосточной дороге объём вырос не только в связи с переходом на безотделенческую структуру, как и на других магистралях, но и за счёт присоединения Сахалинской магистрали. И если в первом квартале 2009-го службой управделами ДВЖД было переработано 65,7 тыс. экземпляров корреспонденции (37,9 тыс. входящей и 27,8 тыс. исходящей), в 2010-м – 61,2 тыс. (38,8 тыс. и 22,3 тыс.), то на первый квартал 2011-го приходится 302,8 тыс. документов (158,8 тыс. и 143,9 тыс.).

90% всех документов – бумажные, они присылаются по факсу или доставляются почтовой экспедицией. В большинстве управлений, опрошенных редакцией, лишь 10% документов приходит по электронной почте, несмотря на введение системы электронного документооборота.

Есть, правда, исключения. – Примерно 80% документов получаем в электронном виде. Правда, потом они всё равно дублируются бумагами, поэтому получается двойная работа – как для меня, так и для начальника депо, – рассказал секретарь в приёмной руководителя вагонного эксплуатационного депо.

Очевидным подтверждением огромного документооборота является объём потребляемой писчей бумаги формата А3 и А4. Вот, например, динамика закупок на одной из дорог: 2009 год – 117,4 тыс. упаковок, 2010 год – 196 тыс. упаковок. При этом за последние два года число до-



SHUTTERSTOCK

Корпоративная культура

Практика



этому документ идёт в канцелярию и далее по списку. Растёт количество договоров и актов, поручений, а также распоряжений и телеграмм «сверху». Создаются новые структуры, службы, меняются их названия. Естественно, мы должны всё это согласовывать. А это значит, что на каждого человека нужно сделать новый приказ и поставить подписи. Представьте, что это значит: почти всю дорогу переподписать заново.

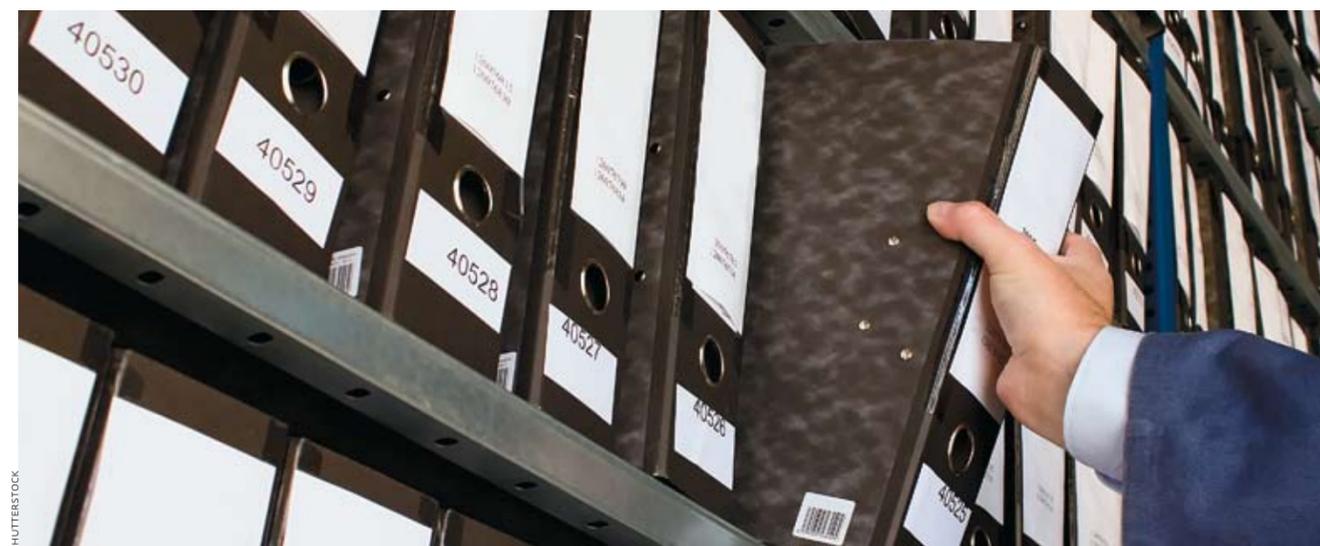
ОЦЕНКА РЕСПОНДЕНТОВ.

По 10-балльной шкале, где 0 – настоящий кошмар с документооборотом, а 10 означает максимально эффективный механизм движения информации внутри компании, в целом большинство опрошенных респондентов остановились на оценках 3–4.

Второе место – совещания

Количество и продолжительность совещаний давно уже стали притчей во языцех. Причём, судя по опросу, ситуация отнюдь не улучшается. Вот, например, расписание на неделю одного из сотрудников службы технической политики дороги (в расчёт берутся только совещания, технико-экономические советы и школы передового опыта дороги, общесетевые мероприятия не учитываются):

– В среднем в неделю проводится до 10 совещаний. Понедельник и суббота – доклады начальнику дороги в режиме видеоконференции по задачам и итогам работы за неделю. После них – оперативные совещания или планёрки по службам, дирекциям и структурным подразделениям. Среда – день безопасности, а значит, совещания проводятся на предприятиях дороги с участием руководителей служб и хозяйств. Длительность совещаний зависит от сути вопроса. Продолжаются они, как правило, от полутора до четырёх часов. Самое длительное – до пяти часов – это разбор крупного происшествия, например схода. Из пяти рабочих дней у нас как минимум три уходит на подготовку и участие в них. Кроме того, в дирекциях и службах



проходят свои оперативки, селекторы с участием департаментов и центральных дирекций.

По общему мнению респондентов, длительность и полезность подобных совещаний зависят от степени подготовки: «Наиболее эффективно проводятся оперативки, на которых присутствуют причастные специалисты, разбирающиеся в теме».

Несомненно, совещания нужны, сходятся во мнении все опрошенные респонденты, однако их количество необходимо резко сократить («Например, отказаться от дублирующих совещаний, поскольку все руководители присутствуют на селекторных совещаниях или находятся в студиях на линии»).

Оценки респондентов.

Неслучайно наши респонденты оценили периодичность совещаний в 4–5 балла по 10-балльной шкале, где 0 – «мы только и делаем, что совещаемся», а 10 – «совещания проходят всегда по делу, эффективно и недолго».

Третье место – длительность согласования документов контрагентов

– Оформление договоров на поставку для дороги – процесс длительный и

90% всех документов – бумажные, они присылаются по факсу или доставляются почтовой экспедицией

сложный, – рассказал один из поставщиков компании. – Два месяца, а иногда и больше, уходит на согласования. Хотя порой чудо случается! Какое-то допсоглашение может быть подписано всего за 2–3 дня. Главная проблема – это экономическое обоснование цены. Документ может долго находиться в экономической службе на экспертизе, а потом ещё дольше ждать рассмотрения на ценовой комиссии, потому что её заседание чёткими датами не регламентировано. Последующие согласования, а их восемь, идут, как правило, быстро.

Есть ещё один порог, на котором часто «застревают», по выражению респондентов, документы, – юридическая экспертиза.

– Все договоры заключаются в редакции ОАО «РЖД», но навязан-

ные условия контрагенты не всегда принимают, ведь документ заключается для исполнения, – жалуется другой поставщик. – Жёсткость со стороны компании, конечно, должна быть, но не до безрассудства же. К примеру, поставка уже второй месяц идёт, а договор ещё не заключён, потому что оспаривается пункт по предоплате и предпоставке. Или: вы нам автомобиль поставьте, а дорога через месяц вам за него заплатит. Кто же согласится на такое условие, когда за этим автомобилем очередь желающих его приобрести стоит.

Однако звучали от контрагентов и положительные отзывы.

– На ЮУЖД появился в этом году новый приказ о договорной работе № 85Н от 5 марта 2011 года, и в последнее время договоры стали

ментов, проходящих через систему электронного документооборота, практически не изменилось.

– Всплеск количества документов произошёл года четыре назад, – рассказывает давно работающий в системе секретарь замначальника дороги. – Сейчас это стабильно огромное количество всяких бумаг. Раньше некоторые документы мог подписать

начальник отделения или начальник службы, а когда дорога стала филиалом, большинство документов подписывает или только первое лицо, или замначальника дороги по доверенности. Чаще всего он должен написать свою резолюцию на бумаге, то есть переправить по электронной почте документ сразу не получится, а электронной подписи пока нет. По-

Корпоративная культура

Практика



проходить удивительно быстро. Не залёживаются ни у юристов, ни на ценовой экспертизе. В приказе всё подробно и ясно расписано. Много дополнений, положения хорошо раскрыты. Есть подробное положение о ценовой экспертизе. Такое упорядочение делает работу понятной и приятной, – рассказывает один из контрагентов.

Оценка респондентов.

В среднем на 5 баллов по 10-балльной шкале оценили клиенты скорость согласования документов в РЖД (где о – согласование – «сущий ад, мы только и делаем, что занимаемся бесконечными согласованиями», 10 – «система работает идеально, количество согласований не мешает работе, а помогает учесть все точки зрения»).

Четвёртое место –

клиентоориентированность

Самый дискуссионный пункт опроса. Оценки, полученные железнодорожниками со стороны клиентов, были диаметрально противоположные. Большинство в целом неплохо отозвались о работе железнодорожников, однако были и те, кто нелицеприятно высказывался о клиентском сервисе.

– Ничего хорошего о железной дороге сказать не могу. Десятилетиями ничего не меняется: как было МПС монополистом, так и в РЖД осталось всё на старых рельсах. Другие организации давно уже перестроились и обслуживают клиента по-человечески. А тут пока докричаться до нужного вагона, все сроки поставок выходят, – отметил биз-

несмен, возглавляющий небольшую компанию.

Проблемы с подвижным составом – главная претензия крупных грузоотправителей к железнодорожникам.

– Самым беспроblemным временем в отношениях с железной дорогой было начало 90-х годов: спад производства, в цехах завода – хоть в футбол играй. Вагонов дают – сколько хочешь, только возить нечего, – рассказывает начальник группы планирования железнодорожного транспорта отдела организации перевозок одного из металлургических предприятий. – Сейчас отправляем 100 вагонов в сутки. Практически весь подвижной состав – собственный парк. Но на станции не хватает локомотивов, из-за чего иногда стоит по четыре поезда. И тем не менее оценю клиентоориентиро-



Большинство опрошенных заявили, что рабочим инструментом руководителя ненормативная лексика не является

ванность железнодорожников. Всегда находим общий язык и уступаем друг другу. Дорога идёт навстречу пожеланиям клиента. Например, по нашей просьбе добавлен приёмосдатчик, что ускорит оформление вагонов.

Схожую оценку дали и угольщики:

– Мы чувствуем, что железная дорога дорожит нами и старается своевременно закрыть все заявки на подачу полувагонов. Не всегда, к сожалению, это получается. В 2007 году была основана Первая грузовая компания, в прошлом году – Вторая грузовая. Таким образом, работа с инвентарным парком РЖД прекращается, и сейчас идёт переходный период. В такое время чаще возникают разного рода нестыковки, недопонимание. Тем не менее вежливость и взаимное уважение должны, безусловно, сохранять-

ся. К чему мы и стремимся общими усилиями.

– Раньше при решении какого-то вопроса на дороге начинали рассказывать о трудностях, причинах, почему этого сделать нельзя. Приходилось сталкиваться и с прямым отпором: не нравится – стелите свои рельсы. А сегодня даже рядовые исполнители, которые раньше были «важнее начальства», стали другими. Полагаю, что свою роль здесь сыграли экономические рычаги.

Оценка респондентов.

Общая же оценка со стороны клиентов по 10-балльной шкале (где о – «клиенты готовы бежать куда угодно, только бы не работать с компанией», а 10 – «это отличная работа с потребителями») составила 6–7 баллов.

Пятое место – стиль общения с подчинёнными

Несмотря на то что часто поднимается в кулуарах и в обращениях в редакцию, тема чрезмерной жёсткости и перегибов в общении с коллегами не прозвучала в качестве основной и самой сложной.

На вопрос о том, как часто вам приходится слышать оскорбления и ненормативную лексику в свой адрес, большинство опрошенных дали развёрнутые ответы, из которых следует, что рабочим инструментом руководителя ненормативная лексика не является.

– С матом на работе сталкиваюсь довольно часто, – говорит монтер пути. – У нас, например, есть начальник, который на мате разговаривает, но только на темы, не относящиеся к работе, – о футболе, кино, рыбалке или просто о жизни. Конечно, такие разговоры мы себе позволяем, когда рядом нет женщин. Но стоит бригадире перейти к рабочим темам, мат из его речи исчезает.

Вот другие отзывы опрошенных редакцией респондентов:

– Ни разу не слышала в свой адрес мат или оскорбления. На разборах с провинившимися работниками он говорит строго, но без оскорблений и криков.

– Кричит мой начальник или нет – сложно сказать, потому что у него в любой ситуации голос довольно громкий. Но во всяком случае оскорблений – не важно, матерных или нет, – я от него не слышала. Если и проскакивает мат в рабочих моментах, то он, как говорится, для связки слов, а не для того, чтобы обидеть кого-то.

Оценка респондентов.

Общая оценка по 10-балльной шкале (при которой о – означает, что «мат и оскорбление – это норма жизни предприятия», а 10 – что «на предприятии эта проблема отсутствует как таковая») составила 7–8 баллов.



Изменение сознания

Корпоративная культура очень сложно поддается изменениям. Инструментарий управления у менеджера в этом вопросе весьма скудный. Но и не менять ничего нельзя.

Основной метод изменения корпоративной культуры – воспитание, привлечение и поддержка так называемых агентов изменений. Это люди, которые верят в необходимость перемен и готовы своими действиями демонстрировать им преданность. Поэтому изменения такого рода всегда начинаются сверху. С головы.

Мне кажется, с головой у РЖД всё в порядке, и это не комплимент. Топ-менеджеры понимают, от каких негативных практик корпоративной культуры им необходимо отказаться.

Многие из этих проблем восходят к тем временам, когда железные дороги были военной организацией. Да, природа отрасли такова, что строгое соблюдение дисциплины, технологических нормативов, техники безопасности является необходимым условием её деятельности. Потому возникает вопрос: можно ли всего этого добиться без армейских взаимоотношений внутри организации? На мой взгляд, можно.

Возьмём простой пример, когда я прошу секретаря: «Принесите, пожалуйста, чай». Это просьба, но от



её выполнения нельзя отказаться. Могу я приказать подать чай? Легко. Но такая манера общения влечёт за собой определённые отношения в коллективе.

Некоторые в РЖД, памятуя о прежних традициях, считают: если я начальник, то любое слово должно быть выполнено, зачем миндальничать. Однако персонал от такого

руководителя в современном мире будет бежать. Унижение подчинённых говорит о недостатке воспитания у менеджера, его скрытом комплексе неполноценности. Такого управленца нужно убирать, ведь неполноценные люди редко бывают хорошими работниками. Да и самоутверждаться за счёт подчинённых никто не имеет права.

Одним из проявлений нездоровых отношений, кроме текучки кадров и снижения качества работы, является проведение так называемого ориентированного контроля. Его результатом является то, что подчинённый, получая задание, вместо того чтобы думать, как его выполнять, размышляет, как не быть наказанным. Громоздкий документооборот и постоянные совещания – истории того же порядка. В первом случае сотрудники просто уклоняются от ответственности. Большие листы согласований появляются из-за нежелания принимать решение самостоятельно и нести за это ответственность. Человек хочет подстраховаться: мол, не один я свою подпись поставил, вот и давайте делить ответственность. Ко-

исключительных случаях это должно быть групповое принятие решений.

Например, вводится новая система отчётности в связи с требованиями Минфина. Зачем тут совещание? Есть шанс не ввести эту отчётность? Финансовая служба разрабатывает соответствующие документы и рассылает их по подразделениям. Всё. Единственная встреча, которую стоит провести, это конференция или семинар, где люди смогут задать конкретные уточняющие вопросы по заполнению отчётности.

Современные средства связи позволяют обмениваться информацией быстрее и эффективнее, чем при встрече. Потому проведение совещаний необходимо в ограниченных случаях. И тогда по обсуждаемым вопросам

крупные корпорации, например ВТБ и Сбербанк.

Планирование от достигнутого – это тоже фактор менталитета, над которым требуется поработать. Необходимо научить людей новому системному подходу.

Правильное планирование – это движение из будущего к настоящему. Вы рисуете себе желаемое состояние в будущем, как бы помещаете себя в него и смотрите на себя в настоящем. А затем задаёте вопрос: чего мне в настоящем не хватает, чтобы в обозначенные сроки оказаться в будущем? Начинаете искать эти ресурсы. Как правило, их находите. И тогда получается, что вы можете достичь того, чего хотите.

Один мой знакомый сказал: «Все люди делятся на две категории: одни могут, что хотят, другие – хотят, что могут». Как правило, вы отчётливо хотите принадлежать к первой группе. Но планирование у нас почему-то идёт по второму сценарию.

С формальной точки зрения нет никакой разницы между тем, чтобы формировать желаемое для одного человека или огромной компании. С практической же компания формирует команду визионеров, которые могут разработать видение на среднесрочную перспективу.

Google – классический пример компании, обладающей на данный момент таким видением. А вот Microsoft с уходом Билла Гейтса эту способность потеряла, перешла на мелкую конкуренцию: Windows такой-то выпустили, Office, но это топтание на месте. Поэтому они стали терять конкурентные позиции.

Если РЖД всерьёз нацелены на изменение внутрикорпоративной культуры, нужно проводить разъяснительную работу, давать людям время привыкнуть к новой системе ценностей и дальше всё-таки вести линию, что если человек со временем не перестраивается, не принимает новую культуру, то, увы, с ним придётся расставаться.

Другого пути нет.

ПУЛЬТ

Число совещаний можно сократить, если научить людей принимать решения. Некоторые решения руководитель должен выносить самостоятельно, без всяких совещаний

нечно, лист согласования не бессмысленный документ. Если это контракт на закупку оборудования, то подпись юриста обязательна, потому что он должен проверить чистоту контракта, подпись финансового директора необходима, чтобы понимать, есть ли деньги у компании на выполнение контракта. Но, думаю, не ошибусь, если предположу, что ряд не особенно нужных подписей в листах согласования в РЖД точно присутствует.

Число же совещаний точно можно сократить, если научить людей принимать решения. Некоторые решения руководитель должен выносить самостоятельно, без всяких совещаний. Другие – по принципу «мы посоветовались, и я решил». И только в

должна быть собрана вся информация, чтобы решение не затягивалось.

С прежним менталитетом современные РЖД никуда не продвинулись. В советской системе действовал принцип: вас много, а я одна. И проводница, разговаривая с пассажирами, исходила из этой презумпции. Если сейчас так разговаривать с пассажирами, они перестанут ездить поездами, потому что есть конкурентные по цене, скорости и качеству обслуживания перевозчики. Так что люди на транспорте должны рассматривать свою работу как служение клиенту. Кстати, РЖД не одиноки в своих проблемах. Аналогичные задачи построения клиентоориентированного бизнеса решают и другие

Осмотрительность в реформах



БИОГРАФИЯ

Гринберг Руслан Семёнович
Директор Института экономики РАН – член-корреспондент РАН, д.э.н., профессор. Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова по специальности «экономика зарубежных стран». С 1972 по 1981 год работал в НИИ по ценообразованию Госкомцен СССР. С 1981 года – в Институте международных экономических и политических исследований Российской академии наук (ИМЭПИ РАН), с 2003 года – директор этого института. С 2005 года – директор Института экономики РАН. В 1995 году защитил докторскую диссертацию на тему «Инфляция в постсоциалистических странах», с 1996 года – профессор, с 2006 года – член-корреспондент РАН.
Сфера научных интересов: экономическая теория, глобализация мирового хозяйства, экономические и политические проблемы постсоветского пространства, роль государства в современной экономике.

На российские железные дороги я смотрю с двух точек зрения – как рядовой пассажир и как экономист. Но очень часто невозможно отделить мысли пассажира от экономической теории, которой я занимаюсь много лет. В пассажирском качестве не могу не отметить весьма позитивные моменты. У нас в стране пусть и с серьёзным опозданием, но начало развиваться высокоскоростное движение. И когда я вижу показатель заполняемости «Сапсанов», то понимаю, что услуга востребована, а значит, растёт уровень мобильности населения, а это в конечном итоге приводит и к росту экономики. Не говоря уже о том, что чем шире и современнее сеть железных дорог, тем проще строить экономические отношения в стране.

Понимание этого на государственном уровне очень важно. Когда я вижу быстро становящиеся реальностью фантастические планы по строительству железных дорог в Китае, то мне очевидно, что там такое понимание есть.

У нас даже словосочетание «пятилетний план» кажется сегодня анахронизмом, а вот в Китае на идущую сейчас «12-ю пятилетку» запланированы ежегодные инвестиции в строительство железных дорог в размере 700 млрд юаней в год. Стоит вдуматься, ведь это более \$100 млрд! Более того, в период преодоления кризиса в традиционно автомобильной и авиационной Америке на государственном уровне запускают программу развития высокоскоростного железнодорожного движения. И делает это президент Барак Обама.

У нас и в правительстве, и в бизнесе появилась мифология, что частные инвестиции всегда эффективнее государственных. Это фальшивая дилемма, эти вещи не взаимоисключают, а взаимодополняют друг друга.

И опять характерный пример из китайской практики. Масштабные государственные инвестиции в транспортную инфраструктуру привели к тому, что за последние пять лет 122 предприятия негосударственного сектора вложили 160 млрд юаней в сооружение 68 железнодорожных объектов.

Развевать складывающиеся у нас мифы особенно важно именно сейчас. Ведь любой экономический кризис «нужен» для того, чтобы многое переосмыслить. До кризиса у нас накопилось много «лишних» денег, мы полноценно «золотым дождём» нефтедолларов не воспользовались, копили их на чёрный день. Теперь говорим, что эти деньги и спасли нас во время кризиса. Но, во-первых, не столько нас как страну, сколько отдельных бизнесменов. Во-вторых, ведь практически все страны, независимо от наличия резервных фондов, тоже нашли деньги на антикризисные меры, они их просто напечатали.

А ведь благоприятная экономическая конъюнктура могла помочь реализовать масштабные инфраструктурные проекты, способные обеспечить в будущем экономический рост. Причём здесь я имею в виду не только количественные показатели, но и качественные изменения.

Когда у государства появились громадные сырьевые доходы, их было впору употребить на структурные сдвиги в экономике. До сих пор одни уверены в том, что неожиданный нефтедолларовый дождь – это не благодать, а проклятие. Другие хвалят власти за то, что деньги удалось сохранить на чёрный день, не замечая, что он уже давно наступил. И значительно раньше глобального кризиса. Ведь примитивизация всей промышленной базы нашей страны очевидна, утрачиваются и деградируют целые обрабатывающие отрасли, усиливая зависимость от сырьевых.

И в этой непростой ситуации инвестиции в железнодорожную инфраструктуру могли бы вызвать синергический эффект и дать импульс для прорывного развития транспортного машиностроения, других ключевых отраслей. Но, увы, мы не пошли этим путём. И замечательно, что на российских железных дорогах появились современные скоростные поезда. Плохо только, что они полностью собираются за рубежом и поступают к нам в готовом виде, что не добавляет силы отечественной промышленности.

Но в данном случае это проблема не столько РЖД, сколько государства, которое вовремя не задумалось о том, как, соблюдая разумные границы вмешательства, сделать так, чтобы запас прочности, существовавший у нас в технологических отраслях, не транжирился, а, наоборот, развивался, в том числе и с иностранным участием. В результате новое качество железных дорог появляется, но доля участия в нём отечественной промышленности остаётся не столь весомой.

Как экономист, я рассматриваю российские железные дороги как объект реформирования. Причём не в качестве компании, а как ключевую отрасль экономики. За последнее двадцатилетие в нашей стране было много реформ, но, по сути, логично завершённых, продуманных и исполненных в соответствии с заранее детально разработанным планом, не было. А ведь нужно понимать, что любая экономическая, да и политическая тоже, реформа предполагает не только план, этапы, конечную цель, но и риски и, главное, точку невозврата. После её прохождения экономическая система в прежнем виде работать уже не может, и важно создать другой механизм, способный функционировать более эффективно (или во всяком случае не менее, чем предыдущий).

С этой точки зрения реформа работающей инфраструктурной отрасли должна проводиться крайне осмотрительно. Модель, при которой государство остаётся собственником инфраструктуры, потенциально прибыльный, конкурентный бизнес подлежит приватизации, а неконкурентный – цивилизованному, прозрачному субсидированию, является мировой практикой. Но при этом, на мой взгляд, нужно реализовывать главный принцип – собственный инфраструктурный должен реализовывать масштабные инвестиции в неё, руководствуясь при этом не чисто бухгалтерскими, а экономическими принципами.

И тогда я, как пассажир, с каждой поездкой буду ощущать себя всё более комфортно на российских железных дорогах.





Каплан Р., Нортон Д.
«ОРГАНИЗАЦИЯ,
ОРИЕНТИРОВАННАЯ
НА СТРАТЕГИЮ».
Издательство
«Олимп-Бизнес»,
2009, 416 стр.

От издателя:

«Книга Роберта Каплана и Дейвида Нортона предлагает пять принципов создания организации, ориентированной на стратегию, путём решения всеобщей проблемы менеджмента – как не только сформулировать стратегию, но и заставить её работать. Авторы широко известны в деловом мире как создатели концепции сбалансированной системы показателей – революционного инструмента претворения в жизнь миссии компании.

Изобилующая примерами, порождёнными опытом многих компаний, эта работа поможет руководителям высшего звена преодолеть существующий разрыв между теорией и практикой стратегического менеджмента, трансформировать сбалансированную систему из стратегического императива в бизнес-результат, составить план движения от стратегии к действию и избежать многих ошибок на своём пути.

Книга, несомненно, вызовет живой интерес менеджеров не только коммерческих предприятий, но также государственных и общественных организаций, поскольку является универсальным руководством по созданию стратегии на основе сбалансированной системы показателей эффективности предприятия».

От читателя:

«Книга основателей теории Системы сбалансированных показателей (ССП) интересна тем, что авторы проанализировали свой практический опыт внедрения этой системы в компаниях, работающих в разных отраслях. Они показали, что эта система в равной мере эффективна для финансовых компаний (на примере National Bank Online Financial Services), сервисных компаний (на примере Mobil – сети бензоколонок), энергетических компаний (Nova Scotia Power) и даже для государственного сектора. Авторы сопровождали внедрение СПП в компаниях разного масштаба,



МАРКУС БАКИНГЕМ
«ЗАСТАВЬТЕ СВОИ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
РАБОТАТЬ. ШЕСТЬ
ЭТАПОВ ПУТИ
К ВЫДАЮЩИМСЯ
РЕЗУЛЬТАТАМ».
Издательство
«Альпина Бизнес
Букс», 2008, 280 стр.

и во всех компаниях были получены желаемые результаты. В этой книге ещё раз сделан акцент на том, что внедрение СПП – процесс, требующий настойчивости и упорства, но приводящий к результатам, с лихвой окупающим все затраченные усилия. Руководителям может быть полезна мысль о том, что создание стратегий – это искусство, а описание и внедрение на тактическом и операционном уровне – технология, проверенная во множестве компаний по всему миру».

От издателя:

«Большинство людей во всём мире под совершенствованием личности понимают в первую очередь работу над слабыми сторонами (недостатками, ошибками и проблемами) и только во вторую – использование своих сильных сторон. Маркус Бакингер показывает, что именно в сильных сторонах – в их нахождении и развитии – скрыт ваш главный потенциал. Сильные стороны есть у каждого, и цель книги заключается в том, чтобы за шесть недель научить каждого их находить и максимально эффективно использовать. Книга адресована широкому кругу читателей».

От читателя:

«Как участник программ Корпоративного университета, я знаком с подходами к выбору стратегии собственного развития – укреплением сильных сторон, развитием слабых сторон – и смешанной стратегией собственного развития. Книга Маркуса Бакингема является пособием по реализации смешанной стратегии с выраженным предпочтением в пользу укрепления и использования сильных сторон.

Традиционная «работа над ошибками», т.е. выявление и развитие слабых сторон, – путь длинный и не всегда приводящий к успеху, а для современного руководителя



Валерий Коссов,
участник программ
Корпоративного уни-
верситета ОАО «РЖД»,
генеральный директор
ОАО «ВНИКТИ»



Николай Стеблянский,
директор Корпоратив-
ного университета
ОАО «РЖД»

оба эти фактора (время и успех) являются решающими. Говоря словами автора, «мало что можно узнать о совершенстве, занимаясь изучением неудач».

Маркус Бакингер предлагает шесть простых и практикоориентированных этапов, проходя которые читатели отвечают на вопросы: что вам мешает на самом деле? Знаете ли вы свои сильные стороны? Насколько оптимально вы используете то, что делает вас сильным? Как вы можете прекратить делать то, что вас ослабляет? Как можно создавать сильные команды? Что нужно сделать, чтобы так было всегда? Честные и продуманные ответы на эти вопросы выводят читателя на новый уровень эффективности в работе и личной жизни.

Рекомендации, изложенные в книге, не привязаны к конкретной карьере или людям, поэтому являются универсальными, они могут быть использованы не только для собственного развития, но и в практике управления развитием подчинённых».

От издателя:

«Книга призвана помочь менеджерам среднего и высшего звена понять основы финансового менеджмента и бухгалтерского учёта. Освоение этих «скучных» дисциплин необходимо для принятия взвешенных и эффективных управленческих решений. Материал построен таким образом, чтобы его изучение было максимально быстрым, полным и в то же время не слишком сложным.



ПИТЕР ЭТРИЛЛ,
ЭДДИ МАКЛЕЙНИ
«ФИНАНСЫ
И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ
ДЛЯ НЕСПЕЦИАЛИСТОВ».
Издательство
«Альпина Пабли-
шерз», 2010, 504 стр.



АНТОН АУРОВ,
СТАРШИЙ ПРЕПОДА-
ВАТЕЛЬ ОТДЕЛА МЕТО-
ДОЛОГИИ И ОБУЧЕНИЯ
Корпоративного уни-
верситета ОАО «РЖД»

В книге много заданий, примеров и вопросов, облегчающих усвоение излагаемого материала. Эта книга более «дружелюбна к пользователю», чем обычный учебник, её легко читать. Теоретическая информация дополнена обширным иллюстративным материалом – выдержками из отчётов компаний, данными исследований, упражнениями и т.д. Главный акцент в книге сделан не на технических аспектах бухучёта, а на его основных принципах и понятиях, а также на том, как на практике использовать финансовую отчётность. Книга ориентирована на предпринимателей, менеджеров среднего и высшего звена, которые не имеют специального финансового и бухгалтерского образования».

От читателя:

«Не часто встретишь книгу, которая может стать для новичка очень подробным и глубоким путеводителем в неизвестной области знаний, обладая при этом должной степенью уважения к опыту читателя, заботой о его удобстве восприятия информации. Книга стала увлекательным путешествием по миру корпоративных финансов с системным изложением концепций, понятий, фактов и примеров. После прочтения книги я понял, почему её рекомендуют профессионалы. Познакомившись с изданием, я смог глубже проникнуть в понимание специфики нашей компании и шире взглянуть на свои функциональные обязанности».

Книга стала увлекательным путешествием по миру корпоративных финансов с системным изложением концепций, понятий, фактов и примеров

Повестка дня

Мониторинг



ПРАВИЛА ИГРЫ

В ЭТОЙ РУБРИКЕ МЫ ПРЕДСТАВЛЯЕМ КРАТКИЙ ОБЗОР РАЗРАБАТЫВАЕМЫХ И ВСТУПИВШИХ В СИЛУ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ И НОРМАТИВНЫХ АКТОВ, А ТАКЖЕ СУДЕБНЫХ РЕШЕНИЙ, КАСАЮЩИХСЯ РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

§1 27 мая 2011 года вышло распоряжение Правительства России № 914-р, согласно которому устанавливается постоянный многосторонний пункт пропуска через государственную границу России в пределах железнодорожной станции Москва-пассажирская-Киевская. Таким образом, упрощается процедура прохождения пограничного и таможенного контроля при международных пассажирских перевозках железнодорожным транспортом в поездах, следующих по маршруту Москва – Киев – Москва.

§2 26 мая 2011 года состоялось заседание Экспертного совета ФАС по железнодорожному транспорту. Было принято решение вновь отправить на доработку «Регламент предоставления группой лиц в составе: ОАО «РЖД», ОАО «ПГК», ОАО «ВГК» грузоотправителям вагонов (в том числе для выполнения повагонных отправок)», представленный РЖД на согласование в антимонопольное ведомство. Согласно решению Экспертного совета в доработке документа должны принять участие пользователи услуг железнодорожного транспорта – грузовладельцы, а также собственники подвижного состава.

§3 25 мая 2011 года Арбитражный суд Москвы признал законным приказ ФАС в отношении ОАО «ТрансКонтейнер» о включении его в реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на рынке. Напомним, 3 августа 2010 года антимонопольная служба включила группу лиц в составе ОАО «РЖД» и ОАО «ТрансКонтейнер» в Реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определённого товара более чем 35%, по позиции «услуги по предоставлению универсальных контейнеров для их использования при осуществлении внутренних перевозок грузов в универсальных контейнерах железнодорожного пользования».

§4 10 мая 2011 года на официальном сайте Минтранса был опубликован проект приказа данного ведомства «Об утверждении Типовых норм времени обслуживания для нормирования труда отдельных категорий работников железнодорожного транспорта». Документом регламентируются работы в высокоскоростном электропоезде ЭВС «Сапсан». В том числе указывается, сколько времени должны затрачивать проводники на каждый вид работы по обслуживанию пассажиров. Помимо этого, документом устанавливается число проводников для различных классов вагонов при разном времени следования поезда.

§5 24 апреля 2011 года вступил в силу приказ ФСТ России № 43-т/3 от 15 марта 2011 года «Об установлении исключительных тарифов на перевозку лома чёрных металлов железнодорожным транспортом». В соответствии с ним до 31 декабря 2011 года при перевозках лома чёрных металлов и на порожний пробег вагонов из-под выгрузки этого груза на расстояние не более 4,6 тыс. км, а также при перевозках лома чёрных металлов железнодорожным транспортом назначением на станцию Комсомольск-на-Амуре Дальневосточной железной дороги в объёме не менее 1,2 млн тонн устанавливается исключительный тариф с коэффициентом 0,5 к действующим тарифам, определяемым по правилам раздела 2 части I Прейскуранта 10-01.

§6 5 апреля 2011 года Президиум Высшего арбитражного суда отменил постановление Федерального арбитражного суда Московского округа от 12 июля 2010 года, признавшего законными и обоснованными решения и предписания ФАС России в отношении ОАО «РЖД». Напомним, что ранее ФАС признала ОАО «РЖД» нарушившим закон «О защите конкуренции» путём издания распоряжения № 1211р от 16 июня 2006 года «О включении в тарифы на перевозку пассажиров платы за пользование постельным бельём».

§7 31 марта 2011 года вышел приказ ФСТ России № 95-т «Об установлении требований к программам в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности в сфере железнодорожных перевозок». Этим документом определяются целевые показатели энергосбережения и повышения энергетической эффективности на 2011–2012 годы. Энергоэффективность производственной деятельности ОАО «РЖД» должна повыситься в 2011 году на 2,6%, а в 2012 году – на 1,6%. ОАО «Федеральная пассажирская компания» должно обеспечить рост на 4,5% и 2% соответственно. Для ОАО «АК «Железные дороги Якутии» также определены целевые ориентиры роста энергоэффективности на 1,2% в этом году и на 0,2% в 2012 году.

ПУЛЬТ

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ В СЕНТЯБРЕ 2011 ГОДА

КАК СДЕЛАТЬ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПОМОЩНИКОМ УПРАВЛЕНЦА И ЛИЦОМ ХОЛДИНГА

ПОЧЕМУ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА СТАНОВИТСЯ ДРАЙВЕРОМ РОСТА КОМПАНИИ

КУДА ВЫВЕДУТ РЖД IT-РЕФОРМЫ

ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ: (499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU

