



**ПУЛЬТ
УПРАВЛЕНИЯ**
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

Читайте на iPad, iPhone и на Android

03(23) 2015 ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 03 (23) 2015

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU



Корпоративному
университету
ОАО «РЖД»

5 лет



**Равнение
на клиента**

УДОВЛЕТВОРЁННЫЙ КЛИЕНТ ПОКУПАЕТ ЧАЩЕ И ГОТОВ ПЛАТИТЬ ДОРОЖЕ,
АКТИВНО РЕКОМЕНДУЯ РЫНКУ ПРИОБРЕТАЕМЫЙ ПРОДУКТ **СТР. 6**

ДОСКА ПОЧЁТА



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЁРЫ



РЖД Логистика



ЛокоТех//
группа компаний

ДОБРОЕ ИМЯ. ДОБРОЕ ДЕЛО. ДОБРОЕ СЛОВО



ОАО «Издательский дом «Гудок» объявляет о проведении
IV ЕЖЕГОДНОГО ОТРАСЛЕВОГО КОНКУРСА «ДОСКА ПОЧЁТА».

Мужество и отвага, честность и сострадание,
профессионализм и ответственность – все эти качества
достойны уважения и признания.
Корреспонденты ждут имена героев.

Отправьте информацию
по электронной почте: doskapocheta@gudok.ru
или сообщите по телефону **8 (499) 262-58-69**

Все подробности о конкурсе на сайте:
<http://doskapocheta.gudok.ru>

Победителей ждут награды

ОРГАНИЗАТОР

Гудок ^{ИД}
издательский дом

РЕКЛАМА

Поиск по сайту

PDA версия

Форум

Мероприятия

Проекты

Видео

Gudok.ru
деловой портал



НОВОСТИ

ТРАНСПОРТ

ПОЛИТИКА

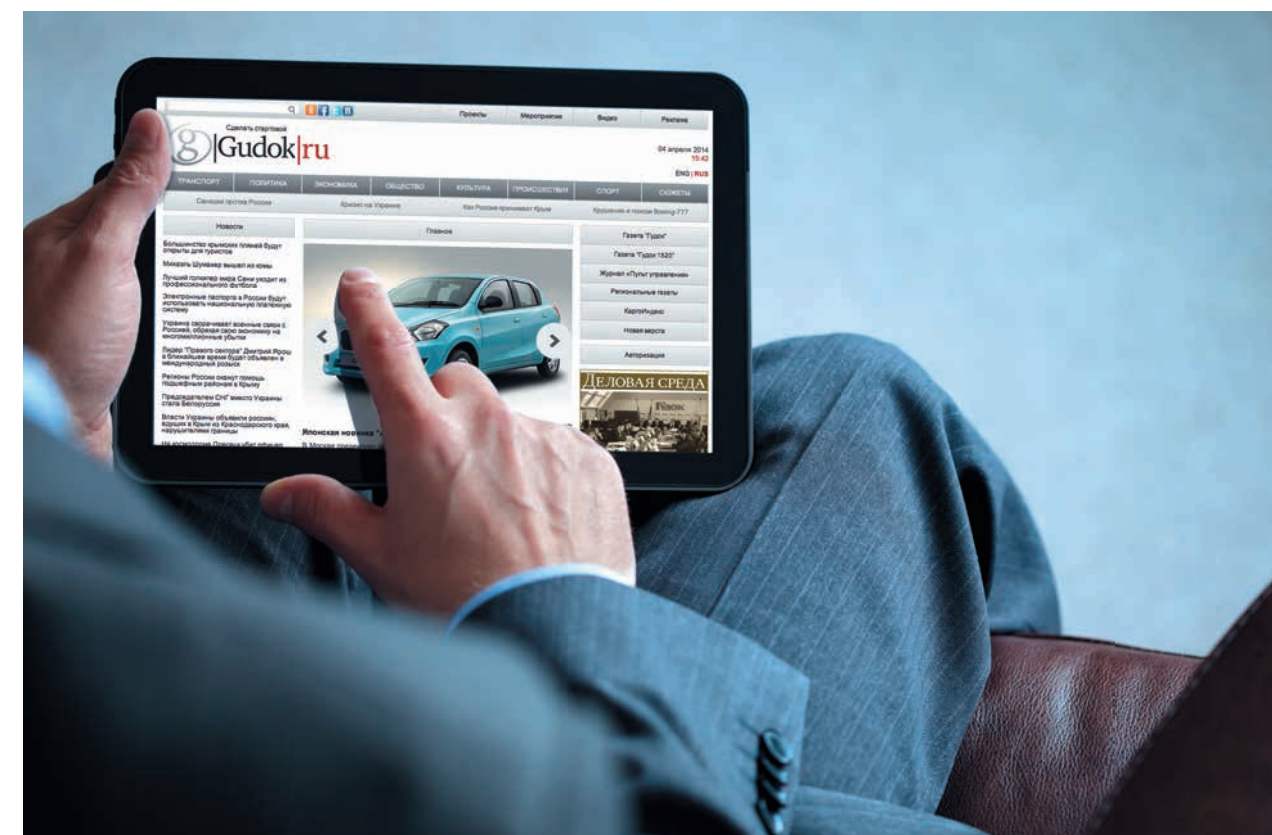
ЭКОНОМИКА

ОБЩЕСТВО

КУЛЬТУРА

ПРОИСШЕСТВИЯ

СПОРТ



ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ
МАТЕРИАЛЫ, МНЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ

КОНСУЛЬТАНТЫ И ЭКСПЕРТЫ ПОРТАЛА –
СПЕЦИАЛИСТЫ МИНИСТЕРСТВ И ВЕДОМСТВ,
ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ
И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

www.gudok.ru

реклама



Идеология для клиента

О том, что клиент всегда прав, говорят часто и много. Но превратить этот очевидный тезис из банальности в реальность очень непросто. Особенно если речь о крупной компании с масштабной и разветвлённой структурой, сложными бизнес-процессами и большим количеством персонала.

До середины прошлого века предприниматели, как правило, уделяли основное внимание производству и маркетингу. Их подходы к бизнесу, если не сказать – мировоззрение, во многом изменила статья Теодора Левитта «Маркетинговая близорукость», которая увидела свет 55 лет назад.

Анализ стратегических неудач различных видов бизнеса известный экономист профессор Гарвардской школы бизнеса начал с кейса, посвящённого американским железным дорогам. По мнению Левитта, они изначально росли и развивались лишь потому, что стране нужны были перевозки грузов и пассажиров на большие расстояния. Но бедственная ситуация в железнодорожной отрасли США, сложившаяся к середине прошлого века, была обусловлена не тем, что железные дороги перестали удовлетворять потребностям или соответствовать требованиям, просто их руководители ошибочно считали, что управляют только «железнодорожным бизнесом», а не транспортировкой в целом.

«Они считали, что их отрасль – именно железные дороги и что к отрасли перевозок пассажиров и товаров они относятся в меньшей степени. Причина поражения заключалась в том, что они ориентировались на железную дорогу, вместо того чтобы ориентироваться на перевозки, они ориентировались на свой продукт,



вместо того чтобы ориентироваться на своих клиентов».

Этот пример стал классическим для всех транспортных компаний в мире. Извлечены из него уроки и в нашей стране. Именно клиентоориентированность является сегодня приоритетом в работе Российских железных дорог. Причём на стратегическом уровне это означает превращение компании в транспортно-логистическую, с максимальным спектром доступных и привлекательных для клиента экспедиторских услуг. Клиентоориентированный подход – это не только инструмент удержания клиента для тех, кто непосредственно соприкасается с конечным потребителем, это идеология, которая должна пронизывать всю компанию. Необходимо изжить психологию монополиста, рождающую пренебрежительное отношение к контрагенту, смежнику, подрядчику, конечному потребителю. Максимальная вовлечённость сотрудников в процесс предоставления услуг, ориентированных прежде

всего на клиента как на партнёра взаимовыгодного сотрудничества, является залогом успешной работы на рынке в условиях ужесточающейся конкуренции, когда малейший сбой внутри системы может обернуться потерей репутации и, как следствие, отказом от услуг компании. Отсюда и потребность в постоянном совершенствовании бизнес-процессов на всех уровнях как по вертикали, так и по горизонтали. Ориентация на клиента – сегодня не только основа конкурентоспособного бизнеса, это идеологическая основа любой развивающейся компании. Внедрение и постоянное развитие инструментов клиентоориентированности требуют серьёзных усилий и методической поддержки. На протяжении пяти лет эту задачу успешно решает Корпоративный университет РЖД. Тому, как клиентоориентированность превратилась в идеологию Российских железных дорог и что ещё предстоит сделать в данной области, посвящён этот номер нашего журнала. **ПУЛЬТ**

Содержание номера»



ОПЕРАТИВКА»

4–5 ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ

ТЕМА НОМЕРА»

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ

6–9 ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕФОРМИРОВАНИЯ МОНОПОЛИИ

Вадим Морозов, первый вице-президент ОАО «РЖД», о клиентоориентированном подходе применительно к особенностям компании

10–13 СТАВКА НА СЕРВИС

Как качественное обслуживание клиента и дополнительные привилегии становятся важнейшим преимуществом в конкурентной борьбе

14–17 ИНТЕРЕС КЛИЕНТА – ПОЛИТИКА ХОЛДИНГА

Роман Баскин, начальник Департамента развития бизнеса и клиентоориентированности ОАО «РЖД», об основных задачах своего подразделения

18–22 ПУТЁВКА В ЖИЗНЬ

В Центральной дирекции управления движением создана уникальная комплексная система наставничества

24–29 ИТОГИ ПЕРВОЙ ПЯТИЛЕТКИ

Николай Стеблянский, директор Корпоративного университета ОАО «РЖД», подводит итоги работы и размышляет о перспективах развития

30 ПРОДОЛЖЕНИЕ РАЗГОВОРА

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

31 ВЗГЛЯД СО СТОРОНЫ

Мнения и отзывы читателей

ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА»

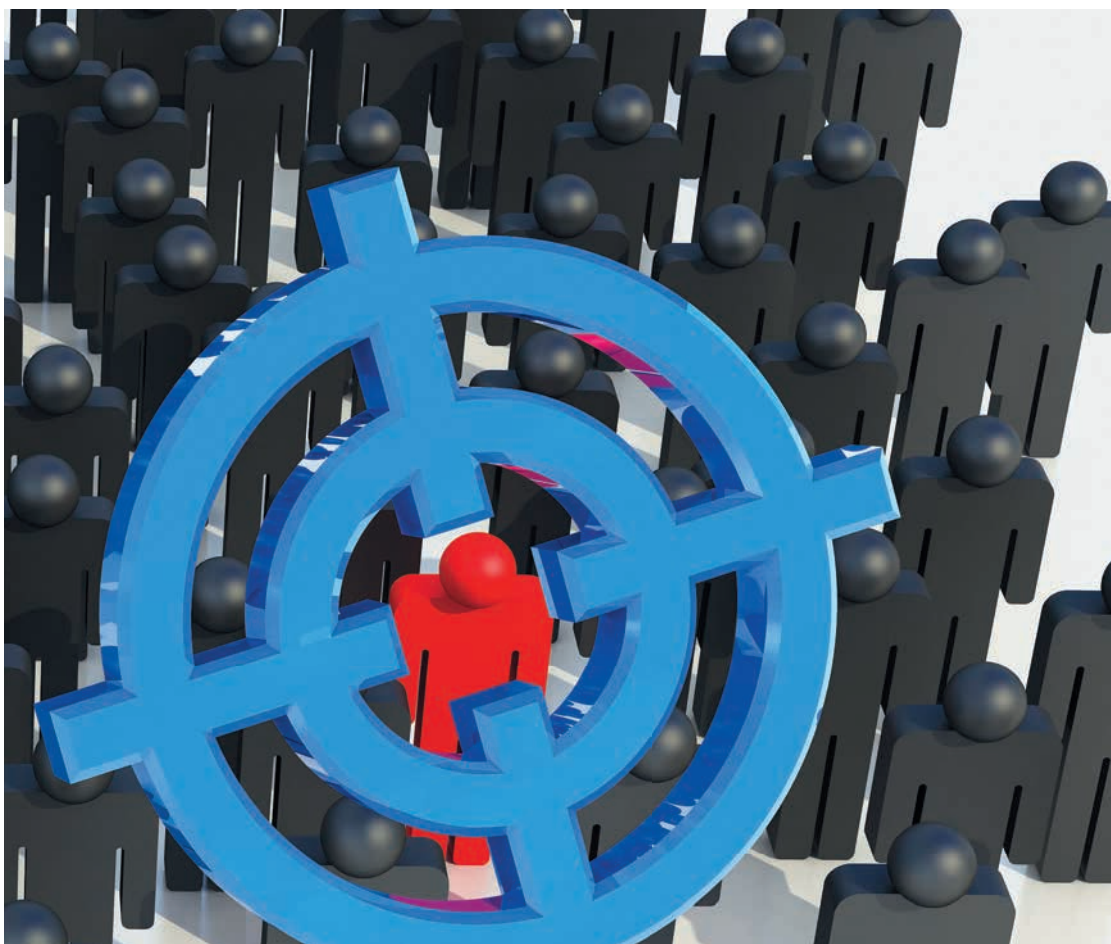
32–37 ТЯГА К ПРОГРЕССУ

Алексей Воротилкин, вице-президент ОАО «РЖД», о результатах реформы локомотивного комплекса и его новых стратегических задачах

ТЕХНОЛОГИИ»

38–45 ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ВЕРТИКАЛИ

Павел Иванов, начальник Центральной дирекции управления движением ОАО «РЖД»: «ПРОЕКТ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ПЯТЬ ОСНОВНЫХ ВЕКТОРОВ



развития Центральной дирекции, по каждому из которых разработан перечень ключевых мероприятий»

46–49 Шаг вперёд

Для технологического прорыва наука и производство должны работать в одной связке

50–51 Обзор прессы

Социальное партнёрство»

52–57 Консерватизм как социальная миссия

Николай Никифоров, председатель Роспрофжела, о сегодняшних задачах профсоюза, отметившего своё 110-летие

Власть и бизнес»

58–63 Дорожная карта

Евгений Куйвашев, губернатор Свердловской области: «Железная дорога – один из самых главных секторов, обеспечивающих стабильность экономического и социального состояния региона»

Библиотека менеджера»

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕКАТЕРИНА МЕЛЬНИКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

Главный редактор Александр Ретюнин
Шеф-редактор Владимир Поляков
Арт-директор Кирилл Левченко
Научный редактор Анатолий Ходоровский

Служба выпуска

Выпускающий редактор Михаил Лобов
Бильд-редактор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мациевская
Цветокоррекция Михаил Саянов

Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

ТАМАРА АНДРЕЕВА, МАРИНА ВОЛКОВА, ЮЛИЯ ГРОМАДСКАЯ,
ЕЛЕНА КУДРЯВЦЕВА, ОЛЬГА ЛАРИОХИНА, СТАНИСЛАВ ЛИНИЕВ,
НАДЕЖДА РОССИХИНА, КИРИЛЛ СОТНИКОВ,
МАРИЯ ХЛОПОТИНА

ФОТО НА ОБЛОЖКЕ: SHUTTERSTOCK.COM

МАТЕРИАЛЫ, НАБРАННЫЕ ТАКИМ ШРИФТОМ, –
НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

Учредитель и издатель:

ОАО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя и издателя: 105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

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

E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ

ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»
127018, г. Москва, ул. Суцёвский Вал, д. 49, оф. 230

НОМЕР ЗАКАЗА: 200-05

Подписано в печать: 15.05.2015

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

Цена свободная

Оперативка»

Новое пополнение



ОАО «РЖД» рассчиталось с производителями локомотивов за счёт первого транша из Фонда национального благосостояния (ФНБ).

По словам президента компании Владимира Якунина, это соотносится с решениями, принятыми в правительстве, о том, что средства на обновление локомотивной тяги идут из ФНБ.

«Существуют определённые процедуры, и, чтобы друг друга не вводить в нестабильное состояние, мы до момента получения средств на счёт не могли переводить эти деньги. Теперь, когда первый транш пришёл, мы расплатились и тем самым помогли машиностроителям избежать крайне неприятной ситуации по I кварталу. В настоящий момент у нас, по сути дела, задолженности нет», – отметил глава РЖД.

Инвестиционной программой компании на 2015 год на закупку новых локомотивов предусмотрено 60,2 млрд рублей. Всего планируется приобрести 484 новых

локомотива, из них 254 электровазона и 230 тепловозов.

Парк тягового подвижного состава пополнят магистральные грузовые электровазона 2ЭС10 «Гранит», 2ЭС5 «Скиф», 3ЭС5К «Ермак», 2ЭС6 «Синара», 3ЭС4К «Дончак», 2ЭС7, а также грузовые тепловозы и магистральный газотурбовоз ГТ1h.

Кроме того, планируется закупить 4 пассажирских электровазона двойного питания ЭП20 «Олимп», 35 пассажирских электровазона постоянного тока ЭП2К, 4 пассажирских электровазона переменного тока ЭП1М, 15 пассажирских тепловозов ТЭП70БС. Парк маневровых локомотивов компании пополнят 64 тепловоза ТЭМ18ДМ, 2 тепловоза ТЭМ7А, 9 тепловозов с двухдизельной силовой установкой ТЭМ14, а также тепловоз с газопоршневым двигателем ТЭМ19 (1 ед.).

В 2014 году ОАО «РЖД» закупило 660 локомотивов на общую сумму 76,5 млрд рублей. Всего в парке компании в настоящее время более 20 тыс. локомотивов.

Надёжные партнёры

В Берлине обсудили аспекты российско-германского сотрудничества по развитию инфраструктуры и реализации проектов в железнодорожной отрасли

В бизнес-диалоге принял участие президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин, а со стороны немецкого бизнеса – главы и топ-менеджеры компаний – партнёров холдинга.

По словам главы Российских железных дорог, сегодня компания успешно сотрудничает с Siemens, Deutsche Bahn, Knorr-Bremse и Vossloh. Он особо подчеркнул, что взаимодействие с зарубежными коллегами не ограничивается закупками подвижного состава и другой продукции для железнодорожной отрасли, а имеет своей целью локализацию производства на территории России, внедрение новейших технологий, обмен передовым опытом, обучение персонала и в том числе создание новых рабочих мест для высококвалифицированных работников.

Кроме того, в условиях общемирового экономического спада и существующих сроков доставки грузов морским транспортом континентальный сквозной маршрут Восток – Запад становится всё более конкурентным.

Также состоялся обмен мнениями по поводу строительства высокоскоростных магистралей в России и возможности для зарубежных компаний участвовать в этом проекте.



НЕ ПРОСТО СЛОВА



Доверие – это возникающее у членов сообщества ожидание того, что другие его члены

будут вести себя более или менее предсказуемо, честно и с вниманием к нуждам окружающих, в согласии с некоторыми общими нормами. Кое-что из этих норм относится к сфере фундаментальных ценностей (например, к пониманию Бога или справедливости), однако в их число входят и такие вполне светские вещи, как профессиональные стандарты и корпоративные кодексы поведения. Так, доверяясь врачу и надеясь, что он не причинит нам умышленного вреда, мы рассчитываем на его верность клятве Гиппократова и установленным правилам медицинской профессии. Социальный капитал – это определённый потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами. Он может быть воплощён и в мельчайшем базовом социальном коллективе – семье, и в самом большом коллективе из возможных – нации, и во всех коллективах, существующих в промежутке между ними. Социальный капитал отличается от других форм человеческого капитала тем, что обычно он создаётся и передаётся посредством культурных механизмов, таких как религия, традиция, обычай. Не принижая роли договора и эгоистического интереса как основ ассоциации, надо сказать, что наиболее действенные организации имеют под собой другую основу – коллектив, объединённый общими этическими ценностями.

Фрэнсис Фукуяма
Из книги «Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию»

Расчёт по обстоятельствам

ФСТ разработала систему ставок за отстой вагонов на инфраструктуре общего пользования.

По новым правилам предлагается рассчитывать плату за предоставление путей общего пользования как в перевозочном процессе, так и вне его. Проект приказа ведомство опубликовало для публичного обсуждения.

Как рассказали в Федеральной службе по тарифам, разработка Тарифного руководства продиктована вступлением в силу новой редакции ст. 39 Устава железнодорожного транспорта РФ, где у перевозчика и владельца инфраструктуры появились правовые основания для взимания платы за сверхнормативное нахождение подвижного состава на путях общего пользования. Это позволит усилить ответственность собственников вагонов и пользователей железнодорожного транспорта, стимулируя участников перевозочного процесса к более эффективному использованию подвижного состава на инфраструктуре.

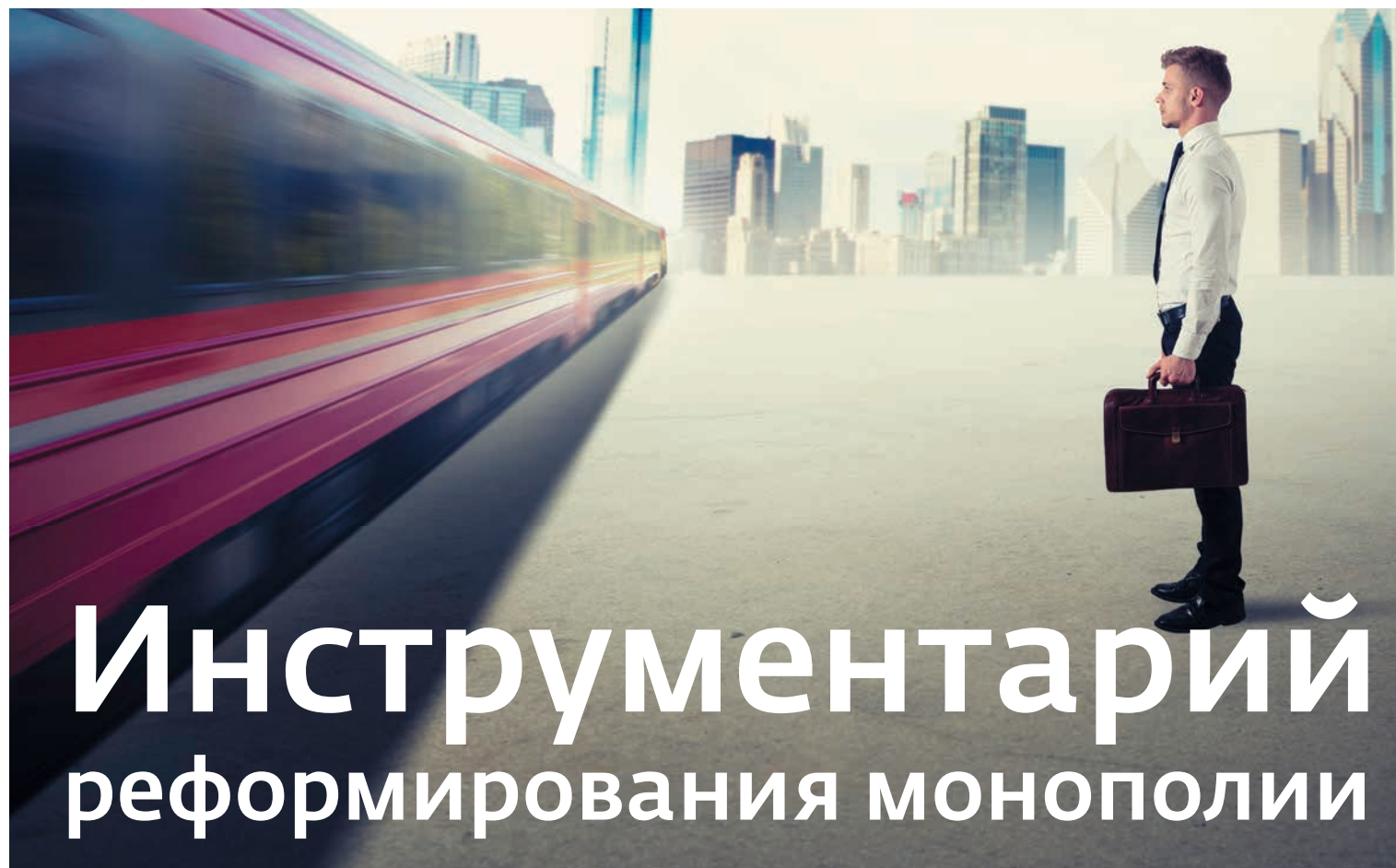
Ставки в проекте дифференцированы в зависимости от длины подвижного состава, а также сроков нахождения вагонов и контейнеров на инфраструктуре. Кроме того, при расчёте платы предлагается дополнительно учитывать стадию перевозочного процесса: начальная – конечная станция либо в пути следования, а также заключён или нет договор на согласованное с ОАО «РЖД» размещение железнодорожного подвижного состава на путях общего пользования.



МАКСИМ КАШИРИН

Тема номера

Клиентоориентированность»



Инструментарий реформирования монополии

Базовые принципы

Эффективность современного бизнеса заключается не в краткосрочных результатах, а в разработке и реализации такой стратегии, которая направлена на достижение экономических эффектов в долгосрочной перспективе. Это позволяет развивать новые направления деятельности, не утрачивая при этом достигнутых позиций на транспортном рынке. Конечно, это касается и такого крупного холдинга, как «Российские железные дороги».

Для деятельности крупных компаний сегодня характерна значимая тенденция: развитие клиентоориентированного подхода как инструмента увеличения прибыльности бизнеса, повышения стоимости бренда. От того, насколько эффек-

тивно выстроено взаимодействие с клиентами, в конечном итоге зависят имидж и репутация компании, определяющие в том числе её возможности по привлечению инвестиций.

Клиентоориентированный подход формирует понимание того, что в действительности нужно клиенту не только сегодня, но и в будущем, а это задаёт единый ориентир для всех подразделений. Для того чтобы реализовать этот подход, необходимы трансформация бизнес-процессов, оптимизация регламентов взаимодействия, эффективная внутренняя и внешняя коммуникация, система обучения и мотивации персонала и, наконец, формирование установок и ценностей клиентоориентированности.

Детально проанализировав различные подходы к клиентоориентированности, мы определили наиболее близкую для условий работы холдинга «РЖД» трактовку такого понятия, как способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счёт глубокого понимания и удовлетворения их потребностей.

Обеспечение такого положения вещей, в свою очередь, возможно при условии отлаженных каналов обратной связи, по которым мы получаем от клиента объективную и актуальную оценку качества наших услуг.

В ходе развития теории и практики клиентоориентированности сформировался ряд принципиальных подходов к её внедрению. Вот основные из них:

Вадим Морозов,
ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ
ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ

1. Насколько компания ориентирована на клиента, может решить только клиент – и никогда менеджмент компании.

2. Ориентация на клиента обязательно должна иметь эффект увеличения доходов.

3. Понятие «клиент» не ограничивается потребителями товара или услуги. Компания должна учитывать интересы внутренних клиентов: подразделений, сотрудников и акционеров. Необходимо формирование общего понимания принципов внутренней клиентоориентированности. От слаженной работы подразделений на единый результат, своевременности и качества оказания внутренних услуг, соблюдения регламентов взаимодействия напрямую зависит эффективность работы компании в целом.

4. Ключевым фактором, который влияет на клиентоориентированность, является персонал. Каждый сотрудник должен понимать, что его работа отражается на восприятии клиентом качества сервиса и продукта – неважно, как далеко он находится от «линии непосредственного общения с клиентом».

Безусловно, учитывая решающую роль холдинга «РЖД» в экономике страны, публичный статус компании, применяемые к ней инструменты государственного регулирования и огромную социальную ответственность, для применения этих принципов, сформулированных для классических бизнес-систем, требуется серьёзная адаптация к условиям деятельности железнодорожного транспорта.

В русле корпоративной стратегии
Вопросы развития клиентоориентированности прорабатываются в ОАО «РЖД» не первый год.

В 2010 году понятие «клиентоориентированность» было закреплено в Модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД» под названием «5К+Л» в качестве одной из основных ценностей бренда компании.

В 2012 году в журнале «Пульт управления» № 5 была опубликована статья Владимира Ивановича Якунина «Культурная эволюция», посвящённая ключевой роли клиентоориентированности в деятельности РЖД.

И наконец, Стратегия развития холдинга до 2030 года, одобренная Советом директоров компании в декабре 2013 года, определяет, что одной из ключевых ценностей компании является клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнёрство с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей.

Для получения максимального синергетического эффекта в компании формируется организационная

Прежде всего это формирование и реализация Единой политики внутренней и внешней клиентоориентированности холдинга «РЖД» с целью максимального удовлетворения спроса клиентов на услуги с требуемым качеством как основы повышения экономической эффективности.

Другой, не менее важной задачей нового департамента является координация взаимодействия между бизнес-блоками холдинга, направленная на формирование оптимального портфеля услуг и развитие клиентоориентированности, исходя из принятых параметров стратегического развития холдинга.

Одной из первоочередных задач департамента являются стандарты

Одной из ключевых ценностей компании является клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнёрство с клиентами

вертикаль управления клиентоориентированностью и развитием бизнеса по всем видам деятельности холдинга. С этой целью в декабре 2014 года в ОАО «РЖД» создан новый департамент – развития бизнеса и клиентоориентированности. Отмечу, что это сделано без увеличения аппарата управления, за счёт оптимизации внутренних ресурсов, что очень важно в сегодняшних экономических условиях.

Миссия департамента состоит в создании корпоративной системы внутренней и внешней клиентоориентированности, которая позволит реализовать Стратегию развития холдинга до 2030 года.

Перед департаментом поставлен целый ряд серьёзных и сложных задач.

зация и каталогизация внешних и внутренних услуг холдинга «РЖД».

Опираясь на полномочия департамента и налаженные им процессы межблоковой координации, предполагается управлять цепочкой создания ценности для клиента, качеством внутренних и внешних услуг и взаимосогласованным развитием бизнес-блоков.

Во втором полугодии текущего года планируется начать формирование подразделений, выполняющих функции развития бизнеса и клиентоориентированности на региональном уровне.

В настоящее время завершается работа по формированию Комиссии ОАО «РЖД» по вопросам развития клиентоориентированности. Целью комиссии являются определение

Тема номера

Клиентоориентированность»



приоритетных направлений этой работы и расширение портфеля услуг холдинга в интересах внутренних и внешних клиентов.

В состав комиссии войдут вице-президенты ОАО «РЖД» и руководители ряда департаментов.

Обучение основам

Реализация политики клиентоориентированности должна обеспечиваться прежде всего формированием соответствующей культурной среды, что невозможно без целевых программ обучения сотрудников и отладки корпоративных бизнес-процессов.

Ещё в 2010 году на базе Корпоративного университета «Российских железных дорог» состоялась первая конференция по вопросам клиентоориентированности. На ней были

сформулированы идеи, направленные на изменение культуры холдинга, после чего был разработан кодекс деловой этики РЖД и рекомендации по формированию единого кадрового резерва.

В 2012 году обучение клиентоориентированности прошли ряд топ-менеджеров РЖД – это более 100 руководителей: вице-президенты, начальники железных дорог, департаментов, дирекций и филиалов.

Сегодня ведётся активная работа по адаптации программ всех уровней обучения в части внедрения принципов внутренней и внешней клиентоориентированности во все виды деятельности компании. Мы используем для обучения все современные формы: очную, очно-заочную, дистанционную; проводим лекции,

семинары, конференции, курсы, сетевые школы, отработку бизнес-кейсов и т.п.

Это постоянная работа, закладывающая в сознании специалистов основы корпоративной культуры – понимания необходимости внедрения принципов клиентоориентированности на каждом рабочем месте, независимо от того, насколько далеко оно находится от линии общения с клиентом.

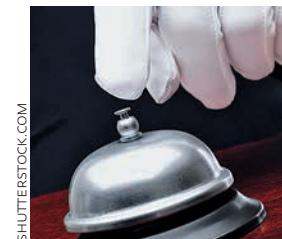
Приоритетные направления

Главный критерий оценки работы компании – удовлетворение потребностей клиентов не только в качестве, но и в доступности предлагаемых услуг во всех видах нашей деятельности. И это не просто слова, это текущий тренд и приоритет развития холдинга «РЖД» на ближайшие годы, что подтверждается в части грузовых перевозок возвращением на железную дорогу дополнительных грузов с других видов транспорта (автомобильного, авиационного, водного), а также формированием новых логистических продуктов.

Клиентоориентированность для нас означает также успешное взаимодействие с потенциальными клиентами – производителями продукции, которые зависят и от своевременных поставок сырья и комплектующих, и от транспортировки своего конечного продукта к рынкам сбыта. Здесь мы должны стремиться к организации всего комплекса логистических услуг.

Грузоотправителям необходимы простота взаимодействия с ОАО «РЖД» с точки зрения подачи заявок и оформления заказов, возможность получения информации о местонахождении грузов в режиме онлайн, доставка грузов в срок и по расписанию, от двери до двери и многое другое.

Клиентоориентированность в сфере **пассажирских** перевозок – это и дифференцированная стоимость билетов, и система скидок, позволяющих пассажирам экономить от 10% до 50% от базового тарифа. Это и



развитие действующей программы лояльности пассажиров в сегменте перевозок дальнего следования, и расширение возможности покупки железнодорожных билетов в электронном виде через Интернет. Это и повышение комфорта и скорости движения, и предложение пассажирам других современных сервисов во всех видах сообщения: дальнем, пригородном, высокоскоростном, мультимодальном.

Одним из направлений деятельности холдинга «РЖД» должно стать расширение портфеля новых видов услуг, которые закрепляются графиком движения поездов и планом формирования как ключевыми консолидирующими документами.

На сети реализуется Комплексная программа поэтапного перехода на организацию движения грузовых поездов по расписанию. Эта технология является основой для дальнейшей работы по соблюдению точности и увеличению скорости доставки грузов потребителям, повышению качества услуг в сфере грузовых железнодорожных перевозок, внедрению новых транспортных продуктов. В свою очередь, грузоотправители и грузополучатели, зная точное время отправления или прибытия поездов, могут четко выстроить свою логистику и оптимизировать внутрипроизводственные процессы. Объем перевозок грузов по расписанию в 2014 году достиг 38 млн тонн.

Сейчас более 40% сетевой погрузки сконцентрировано на крупных грузовых станциях, что позволяет формировать прямые маршруты назначением в места массовой выгрузки – в порты, на крупные предприятия. Со станций погрузки в среднем в сутки отправляется более 400 таких поездов (в том числе 30 контейнерных). Из них 178 поездов в сутки следовало в 2014-м году по специально разработанным расписаниям.

Перед нами стоит задача завершить в 2015 году внедрение технологии движения по расписанию для всех отправительских маршрутов.

Также в 2014 году было организовано движение по расписанию тяжеловесных поездов. Это угольные маршруты весом 8 тыс. тонн, следующие из Кузбасса на терминалы порта Усть-Луга, а также перевозка жидких углеводородов из регионов Западной Сибири. С декабря со станции Лимбей Свердловской магистрали до порта Усть-Луга было организовано движение поездов весом 9 тыс. тонн. Их маршрутная скорость достигала 900 км/сут. В целях привлечения контейнерных грузов на Транссибирскую магистраль развивается проект «Транссиб за 7 суток». В декабре 2014 года на станцию Москва-товарная-Павелецкая прибыл контейнерный поезд, который доставил груз из Приморья

перевозок внешнеторговых грузов через порты Октябрьской, Северо-Кавказской и Дальневосточной железных дорог, пересматриваются технологические процессы работы паромных комплексов в портах Кавказ, Балтийск и Усть-Луга. С крупными грузовладельцами заключены договоры на следование грузовых поездов в направлении портов по расписанию, что значительно упрощает логистическую цепь планирования перевозок от станции зарождения грузопотоков до погрузки на судно в порту.

Холдинг уже сегодня предлагает клиентам не просто перевозку, но и доставку грузов «от двери до двери», организацию международной перевозки с участием нескольких видов транспорта.

Согласно Стратегии развития холдинга до 2030 года ОАО «РЖД» трансформируется из перевозочной в транспортно-логистическую компанию

менее чем за 7 суток с маршрутной скоростью 1350 км/сут.

С 2013 года реализуется проект «Грузовой экспресс», который направлен на привлечение дополнительных объемов перевозок, в том числе за счет их переключения с автомобильного транспорта. Основным преимуществом этого транспортного продукта является не только сокращение сроков доставки, но и получаемая грузовладельцами возможность оптимально выстроить логистику перевозок. За время работы по данному проекту со станций Октябрьской, Московской, Северной и Юго-Восточной железных дорог отправлено более 600 грузовых экспрессов.

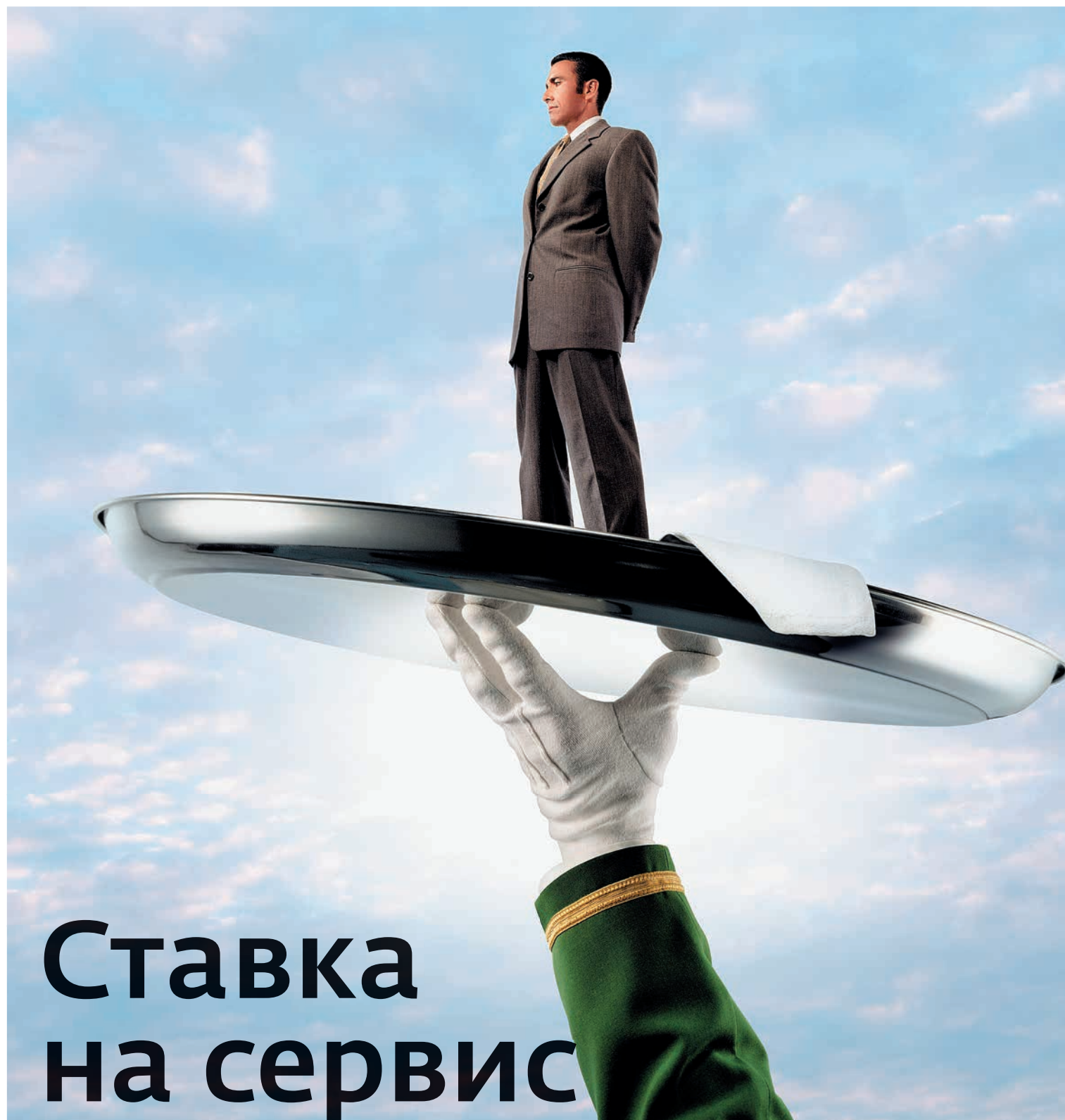
ОАО «РЖД» постоянно совершенствует технологию работы припортовых станций и сети дорог в целом. Разработана технология организации

Согласно Стратегии развития холдинга до 2030 года и Концепции развития транспортно-логистического бизнеса ОАО «РЖД» холдинг трансформируется из перевозочной в транспортно-логистическую компанию. То есть, помимо базовой услуги перевозки, оказывает весь комплекс транспортно-логистических услуг с привлечением своих филиалов, дочерних и зависимых обществ. Также холдинг расширяет спектр оказываемых 2PL, 3PL, 4PL-услуг, формирует глобальные логистические цепочки.

Таким образом, ориентация на клиентоориентированность во всех сферах деятельности холдинга «РЖД» является ключевым фактором успеха компании на рынке и повышения её конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

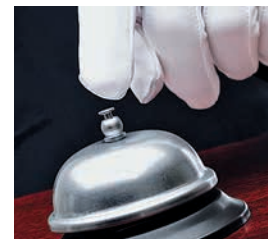
ПУЛЬТ

Тема номера **Клиентоориентированность** ➤



Ставка
на сервис

MARK SIMON/MASTERFILE/EAST NEWS



Рынок никогда и ничего не покупает, покупают потребители. Это крылатое выражение, принадлежащее гурӯ менедж-

жмента Тому Питерсу, отражает одну из главных проблем современного предпринимательства. Чем ожесточеннее становится конкуренция на рынке, чем больше игроков вступает в борьбу за покупателя, тем сложнее им привлекать и удерживать клиентуру. В новых условиях привычные инструменты перестают работать. Законы рынка, пресыщенного товарами и услугами, неумолимы – качество и даже цена продукта отходят на второй план, уступая место сервису. «Компания должна мыслить себя не как производителя услуг и продуктов, а как того, кто обеспечивает реализацию ценностей, привлекательных для потребителей», – отмечал ещё в 60-м году профессор Гарвардской школы Теодор Левитт.

«Вежливый» бизнес

Как показывают многочисленные исследования, для клиентов XXI века – века потребления – самым привлекательным оказываются качественное обслуживание и дополнительные привилегии. Наглядное подтверждение этому – статистика кризисных лет. Казалось бы, в непростой финансовой ситуации экономическая выгода должна потеснить остальные аргументы. Но это, оказывается, не так. Перед глазами пример кризиса 2008–2009 годов. Тогда вопреки ожиданиям экспертов покупатели не отказались от широкого ассортимента и услуг торговых сетей в пользу магазинов более низкой ценовой категории. Клиенты оказались не готовы лишиться качественного и внимательного обслуживания.

Бизнес тенденцию уловил. Удовлетворённость клиента провозглашают главной ценностью и приоритетом работы как новички, только завоёвывающие свои позиции, так и флагма-

ны рынка и даже монополисты. «Всё больше компаний стараются конкурировать за счёт повышенного уровня клиентского сервиса», – замечает бизнес-тренер агентства «Про-Актив» Елена Жулаева.

Что клиентоориентированность отражается на эффективности компании, бизнес убедился давно. В середине 90-х интернет-гипермаркет Amazon, только вышедший на рынок онлайн-торговли, по всем статьям уступал своему противнику – «голиафу» торговой индустрии Walmart. Специалисты рынка предсказывали новичку бесславное поражение, уж слишком несопоставимы были активы и возможности конкурентов. Тогда владельцы Amazon рискнули и

Эксперты напрямую связывают клиентоориентированность компании с созданной в ней корпоративной культурой. Именно она задаёт модель поведения сотрудников между собой, которая в дальнейшем проецируется на клиента. Культивируемое в компаниях уважительное поведение, готовность создать максимально комфортные условия работы – неперенные составляющие качественного обслуживания. Неперенные, но всё-таки, как признают специалисты, не главные.

Взгляд со стороны

Суть клиентоориентированного подхода заключается в умении поставить себя на место клиента, смотреть на всё его глазами. Есть мнение, что

Законы рынка, пресыщенного товарами, неумолимы – качество и даже цена отходят на второй план, уступая место сервису

сделали ставку на комфортный сервис для клиентов, вложив в него львиную долю имеющихся ресурсов. Каждый щелчок мыши, каждый просмотр, время, проведённое на страницах, фиксировались и заносились в базу, а затем использовались для создания персонализированного маркетинга. Перед компанией стояла глобальная задача создать пул лояльных клиентов, и результат сторицей оплатил затраченные усилия. Сегодня Amazon – бессменный лидер Сети по товарообороту.

Однако на каждый удачный пример перестройки компаний в русло клиентоориентированности приходится как минимум один неудачный. «Сервис не появляется сам собой. Его создают сотрудники, от цивилизованных и грамотно выстроенных взаимоотношений которых напрямую зависит качество сервиса», – напоминает Елена Жулаева.

некоторые люди с рождения наделены способностью к эмпатии и им нет надобности обучаться вежливому и уважительному отношению к потребителям. Большинство экспертов с таким утверждением не согласны. «Из человека, наделённого от природы музыкальным слухом, не получится музыканта, если он не будет развивать свои способности. Также и здесь способность к клиентоориентированности надо развивать и превращать в постоянный инструмент», – считает старейший российский практик в области рекламы и маркетинга, основатель собственной школы Александр Репьев.

В любом случае понятно, что людей, от природы владеющих навыками клиентоориентированности, единицы. Поэтому более серьёзный и насущный для современных компаний вопрос: можно ли научить сотрудников дружелюбию и нужны ли

Тема номера

Клиентоориентированность»



SHUTTERSTOCK.COM

эти навыки всем? Единого мнения по этому вопросу нет до сих пор. Одни считают, что специалист способен подстроиться под среду, созданную на предприятии, другие (и таких большинство) советуют сразу при приёме на работу отсеивать сотрудников, не способных принять культуру клиентоориентированности. Причём владеть ею должны не только менеджеры, маркетологи, консультанты, операторы колл-центров, но и работники, в чьи обязанности не входит непосредственное общение с клиентами, например уборщики. Именно их вежливость, доброжелательность и готовность сориентировать посетителей, как показывают результаты внутреннего исследования парка развлечений Disneyland, можно назвать основным фактором, способствующим возникновению чувства удовлетворения у клиентов. А аналогичный опрос в компании General motors показал, что больше бренда и качества продукции покупатели ценят отношение к ним со стороны рядовой телефонистки, руководителя отдела клиентского сервиса и бухгалтерии.

Так как же научить сотрудников смотреть на свою работу и деятельность компании глазами клиентов?

Как и в любом деле, не обойтись без мотивации. Специалисты рекомендуют: первым делом нужно дать понять работникам, как конкретно на них отразится новый подход. Какой бы вид мотивации ни выбрала компания, будь то какой-либо бонус, премия или что-то другое, это будет стимулом для движения вперёд. Есть простое, но действенное правило: доволен сотрудник – доволен клиент. Нелояльные сотрудники априори не могут быть клиентоориентированными.

Как отмечает бизнес-тренер Елена Жулаева, сервис – вещь вполне конкретная и измеряемая. «Анализ стратегий множества российских компаний позволяет утверждать, что невозможно требовать от работников высокого уровня сервиса без специально разработанных стандартов, – поясняет эксперт. – И речь не о субъективных критериях, а о прописанных корпоративных нормах. В идеале такие критерии должны быть вписаны в КРП для всех функциональных подразделений и привязаны к стратегическим и операционным целям компании».

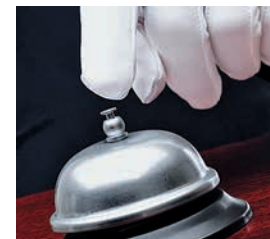
Общение по стандарту

Очевидно, что стандарты должны опираться на ожидания клиента

компании и учитывать специфику бизнеса. Тем не менее каждому предприятию приходится самостоятельно разрабатывать «азбуку» взаимодействия сотрудников с клиентами. В ней нужно сочетать обязательные принципы, оставляя пространство для свободы манёвра. Прописывать всё до мелочей оказывается столь же неэффективно, как пренебрегать важными факторами. Бизнес-психологи давно пришли к выводу, что для клиента предпочтительнее общаться с оператором на «живом» языке, чем с «роботом», выдающим стандартные фразы. «Человек, как существо социальное, очень чувствителен к качеству взаимодействия с другими людьми. Он безошибочно определяет и тянется туда и к тем, где он может ощутить свою значимость, почувствовать самоуважение и получить положительную обратную связь. И если он находит нечто, где это стабильно присутствует, то именно это, а не рациональные мотивы часто является основным аргументом его выбора», – отмечает в пособии по деловому общению бизнес-тренер, специалист в области обучения и развития персонала Екатерина Скаженик.

Уважительное отношение к клиенту может проявляться на разных уровнях. GetTaxi Russia, к примеру, предоставляя возможность заказать такси через мобильное приложение, без звонка диспетчеру, круглые сутки готова принимать обращения. А при необходимости диспетчеры могут дать совет или порекомендовать маршрут. Это не входит в их обязанности, но высшая степень клиентоориентированности компании – предоставление услуги в чуть большем размере и чуть раньше, чем это ожидается.

В производстве это может выражаться в дополнительных привилегиях для потребителей. РУСАЛ, занимающий 95% рынка России и СНГ, в качестве бонуса предоставляет услуги по снижению транспортных расходов и сокращению оборотных средств потребителей, организуя более удобные



логистические маршруты. Он даже выступает защитником интересов клиента на государственном уровне. «Мы понимаем, что чем быстрее будут развиваться наши потребители, тем больше алюминия мы им продадим. Развитие потребителей – фактически единственный доступный для компании инструмент по расширению собственного бизнеса», – объясняет свою позицию руководство компании.

Но «живой» разговор и активная коммуникация с клиентом не отменяют необходимости фиксировать в стандарте обслуживания модели поведения. Ещё в Древнем Китае говорили: «Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин». В современных условиях это также справедливо. В стандарте работы с клиентами работникам компании Holiday Inn предписано: «Общаясь с постояльцем гостиницы, смотреть ему прямо в глаза и улыбаться, при необходимости задавая конкретизирующие вопросы и стараясь предвосхищать желание гостя». В этом же стандарте зафиксировано, как сотрудники должны вести себя не только с клиентом, но и в его присутствии друг с другом. В частности, им запрещено беседовать на личные темы, спорить на повышенных тонах, громко переругиваться или смеяться, перекрикиваться друг с другом, передвигаться по офису с чайником или разогретым обедом.

Соблюдение правил поведения с клиентами сказывается на репутации и приносит косвенный экономический эффект. Потребители с большей вероятностью повторно прибегнут к услугам фирмы, ассоциирующейся у них с вежливым и качественным обслуживанием, чем будут искать новые варианты. Практика показывает, что компании, внедрившие стандарты общения с клиентами и контролирующие их выполнение, получают едва ли не вдвое меньше жалоб и привлекают на 10–20% больше лояльных покупателей, чем их неклиентоориентированные конкуренты.

Кстати, эксперты в сфере обслуживания причисляют клиентов, которые «сами не знают, что хотят», к резерву компании. Если с ними поделиться информацией, заинтересовав ассортиментом товаров и услуг, они либо перейдут в разряд покупателей, либо превратятся в так называемых добровольных агентов продаж.

Ломая стереотипы

Однако даже грамотно составленный стандарт обслуживания не гарантирует повышение качества сервиса. Две самые распространённые ошибки бизнеса, нивелирующие ожидаемую выгоду, – отсутствие контроля за исполнением и невнимание к фактическим условиям, созданным в компании для клиентов. Клиен-

дителей всех уровней, иначе смысла в его внедрении не будет. «Идеальной можно считать ситуацию, когда руководитель фирмы понимает важность клиентоориентированности, сам обладает хорошим маркетинговым мышлением и является генератором клиентоориентированных идей. Но это пока скорее исключение, – замечает Александр Репьев. – Более типична ситуация, когда сам «генерал» не обладает развитым маркетинговым мышлением, но понимает важность ориентации на потребителя».

Слом стереотипов, сложившихся в коллективе, часто требует от руководителя принятия жёстких решений, вплоть до штрафов и увольнений. Специалистам в сфере обслуживания известны примеры, когда за приход

Соблюдение правил поведения с клиентами сказывается на репутации и приносит косвенный экономический эффект

тоориентированный подход даёт представление о том, что в действительности нужно клиенту не только сегодня, но и в будущем, что задаёт единый ориентир для всех подразделений. Невозможно без трансформации бизнес-процессов и оптимизации регламентов взаимодействия реализовать этот подход. Эксперты рекомендуют объективно оценить уровень сервиса, выявить и устранить препятствия, мешающие его развитию. Большинство барьеров на пути клиентоориентированности имеют ментальную природу, и преодолеть их по этой причине ещё сложнее.

Если клиент компании поставлен во главу угла её жизнедеятельности, то изменяется вся её система координат. И чтобы система заработала как положено, принятый стандарт должен распространяться на всех сотрудников без исключения, в особенности на руково-

ду на работу без фирменной одежды либо без бейджа людей лишали месячного бонуса. «Надо постоянно отслеживать, как сотрудники ведут себя с клиентами, – отмечает директор по персоналу Adecco Group Russia Мария Дворман. – Способов существует множество. Это и «таинственный покупатель», и чек-листы, и запись звонков. Всё зависит от сферы деятельности и от того, какой способ даёт максимум информации».

По большому счёту, успех распространения культуры клиентоориентированности зависит от того, насколько настойчиво компания будет придерживаться выбранного курса. Недостаточно один раз объяснить сотрудникам суть нового подхода или пару месяцев контролировать его исполнение. Сервис требует постоянной поддержки, ведь от его качества сегодня напрямую зависит эффективность бизнеса. **ПУЛЬТ**

Тема номера **Клиентоориентированность** ➤



Интерес клиента – политика холдинга

Клиентоориентированный бизнес нужно строить так, чтобы это была услуга по оптимизации бизнеса клиента, а не банальная «купля-продажа»

SHUTTERSTOCK.COM



Задачи департамента

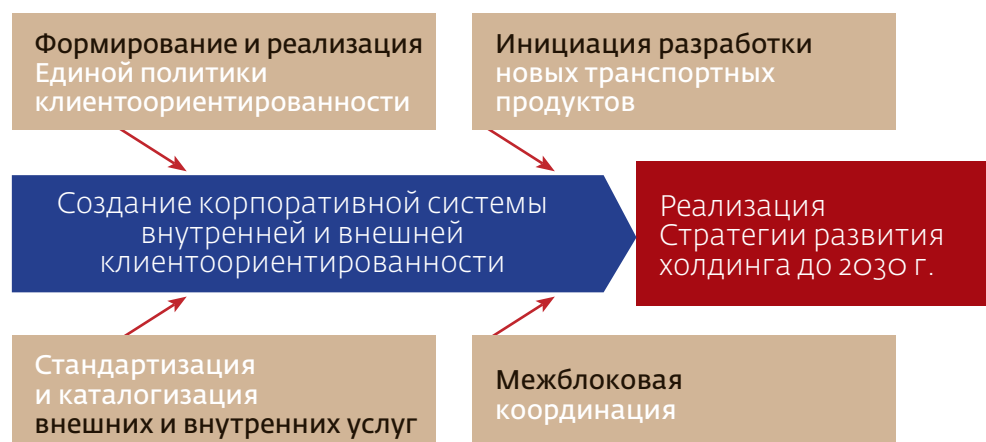
Основными задачами Департамента развития бизнеса и клиентоориентированности, закреплёнными в утверждённом президентом компании положении, являются:

- формирование и реализация стратегии клиентоориентированности деятельности подразделений ОАО «РЖД» и его дочерних обществ с целью максимального удовлетворения спроса клиентов на услуги холдинга необходимого качества как базы повышения его экономической эффективности;
- обеспечение достижения стратегических целей производственно-экономической деятельности холдинга «РЖД» и установленных параметров её эффективности за счёт развития бизнеса и клиентоориентированности.

Для выполнения этих задач новый департамент сосредоточился на следующих основных направлениях деятельности:

- 1) разработка корпоративной политики внутренней и внешней клиентоориентированности холдинга «РЖД»;
- 2) организация разработки новых транспортных продуктов и формирование оптимального портфеля услуг, оказываемых холдингом «РЖД» внешним клиентам, с учётом исключения внутрихолдинговой конкуренции;

Миссия департамента



- 3) координация взаимодействия бизнес-блоков с целью обеспечения сбалансированности их деятельности, направленной на развитие бизнеса и клиентоориентированности;
- 4) отработка инструментов исследования потребностей внутренних и внешних клиентов и оценки их удовлетворённости качеством услуг;
- 5) разработка отраслевых стандартов и создание единого каталога внутренних и внешних услуг холдинга «РЖД».

На основании концепции будет разработана Среднесрочная программа мероприятий по её внедрению в холдинге

Корпоративная система внутренней и внешней клиентоориентированности

Для такого огромного холдинга, как «РЖД», сочетающего в себе функции перевозчика (грузов и пассажиров) и владельца инфраструктуры, внедрение клиентоориентированного подхода – это комплексная и масштабная задача, охватывающая все процессы от планирования до непо-

средственной реализации перевозки и её ресурсного обеспечения. Поэтому формирование Корпоративной системы внутренней и внешней клиентоориентированности холдинга «РЖД» предполагается вести в несколько этапов.

Первым этапом должна стать разработка Единой политики клиентоориентированности холдинга «РЖД», которая должна быть ориентирована на реализацию стратегий развития железнодорожной отрасли и холдинга «РЖД», а также долгосрочных про-

грамм развития холдинга, создавая основу для удовлетворения потребностей и ожиданий внутренних и внешних клиентов.

Она зафиксирует единство принципов, подходов, методов и системных решений в рамках всего холдинга, включая филиалы и дочерние общества ОАО «РЖД» на всех уровнях управления.

В основе реализации этого этапа должно лежать чёткое осознание того, что качество услуг и продукции неразрывно связано с качеством производственных процессов, которое обеспечивается скоординированной деятельностью всех подразделений, бизнес-блоков и бизнес-единиц холдинга, в том числе на региональном уровне.

На втором этапе планируется разработка концепции реализации Единой политики, которая определит: организационную структуру управления реализацией Единой политики, инструменты и методы реализации, а также методы оценки результатов деятельности и показатели эффективности.

Тема номера

Клиентоориентированность»

Корпоративная система внутренней и внешней клиентоориентированности



На основании концепции будет разработана Среднесрочная программа мероприятий по её внедрению в холдинге.

Третьим этапом формирования Корпоративной системы внутренней и внешней клиентоориентированности должна стать разработка пакета концепций развития клиентоориентированности по видам бизнеса, призванных отражать вектор развития принципов внутренней и внешней клиентоориентированности, применение инструментов оценки уровня удовлетворённости клиентов, а также перспективы развития конкретных видов бизнеса, нацеленных на потребности клиента. Разработка каждой концепции с формированием плана мероприятий по её реализации и целевых программ обучения персонала, что станет логическим завершением данного этапа.

Далее планируется масштабная разработка пакета отраслевых стандартов в области клиентоориентированности в качестве инструмента для осуществления контроля качества услуг, предоставляемых холдингом, на основе постоянной оценки уровня удовлетворённости клиентов согласно определённым критериям. Он включает следующие стандарты: «Термины и определения»,

«Основные принципы и положения», «Инструменты исследования и оценки уровня удовлетворённости клиентов».

Кроме того, по каждому виду бизнеса запланирована разработка стандартов качества услуг и оценки уровня удовлетворённости клиентов, определяющих основные унифицированные требования к набору, качеству и потребительским характеристикам услуг, отражающих специфику и отличительные особенности отдельной услуги, общей матрицы услуг, предоставляемых под брендом холдинга «РЖД».

Каталогизация услуг

Работа по созданию каталога услуг ведётся в компании уже не первый год. Так, в 2013 году в рамках выполнения пилотного проекта по разработке системы внутреннего обмена услугами на полигонах Горьковской, Приволжской, Октябрьской и Красноярской железных дорог велась разработка Каталога внешних и внутренних услуг для отдельных видов бизнеса.

С 1 января 2014 года введён в действие Единый перечень работ и услуг, оказываемых ОАО «РЖД» при организации перевозок грузов.

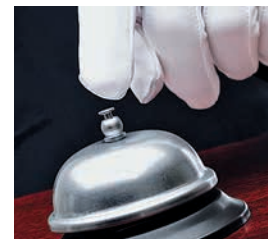
Существует и ряд других нормативных документов и стандартов

качества, определяющих перечни и характеристики услуг по видам бизнеса холдинга. Таким образом, сегодня назрела необходимость создания Единого каталога услуг холдинга «РЖД», формализующего и систематизирующего все типы услуг холдинга и определяющего критерии их качества.

С этой целью на итоговом за 2014 год заседании правления компании было принято решение о формировании проектно-технологического бюро, решающего задачи по каталогизации услуг, оказываемых холдингом «РЖД», разработке стандартов качества оказания услуг на принципах клиентоориентированности и требований к системе информационного контроля за выполнением данных стандартов.

Единый каталог будет представлять собой детальный перечень услуг, оказание которых осуществляется как при взаимодействии подразделений холдинга друг с другом при выполнении технологических процессов перевозки грузов и пассажиров, а также их ресурсного и информационного обеспечения (внутренние услуги), так и при взаимодействии холдинга «РЖД» с нашими потребителями (внешние услуги).

Следует отметить, что сегодня уже разработан ряд отраслевых стандар-



тов качества услуг, предоставляемых холдингом «РЖД» в сегменте пассажирских перевозок, огромный пласт работы мы видим в области транспортной логистики и грузовых перевозок.

Как видите, работа предстоит кропотливая, но именно в стандартизации и каталогизации услуг сегодня мы видим один из механизмов повышения клиентоориентированности холдинга.

Измерить, чтобы управлять

На сегодняшний день в компании отработывается механизм оценки уровня лояльности клиентов на основе применения индекса NPS (Net Promoter Score), который рассчитывается на основании анкетирования клиентов с целью определения их готовности рекомендовать услуги компании.

Опираясь на опыт использования NPS в мировой практике, на ряде железных дорог уже сегодня ведётся работа по адаптации общепринятых методик к особенностям холдинга «РЖД». Так, на **Московской** железной дороге в целях выявления проблемных вопросов и потребностей клиента в получении дополнительных услуг организовано их анкетирование в сфере грузовых перевозок. При этом опросом

охвачены и потенциальные клиенты, не использующие железнодорожный транспорт для перевозок.

На **Северной** железной дороге, согласно собственной разработанной методике, по итогам полугодий также проводится анкетирование клиентов, включающее в себя балльную оценку по 20 вопросам, объединённым в 5 блоков по ключевым факторам лояльности:

1. Качество подаваемых под погрузку вагонов.
 2. Обеспечение вывоза груза.
 3. Качество обслуживания клиента.
 4. Комплексность транспортного обслуживания.
 5. Сохранность перевозимого груза.
- Оценка даётся по шкале от 1 до 10.

Итоговым в данной анкете является вопрос: «С какой вероятностью Вы порекомендуете ОАО «РЖД» другим грузоотправителям?» Он и позволяет рассчитать NPS. Ответы на остальные вопросы дают возможность определить вклад конкретных подразделений, находящихся в регионе железной дороги, в формирование индекса.

На основании полученных результатов причастными подразделениями осуществляется корректировка

своей деятельности, направленная на устранение отмеченных недостатков и повышение качества процессов.

Кроме того, газета «Гудок» и журнал «РЖД-Партнёр» ежемесячно проводят исследования по оценке потребителями качества продуктов и услуг, ценовой политики, дополнительных сервисов и специальных предложений на рынке грузоперевозок железнодорожным транспортом по собственной методике.

Сбор мнений респондентов осуществляется путём анкетирования представителей порядка 90 компаний-клиентов, которые являются пользователями услуг на рынке грузоперевозок магистральным железнодорожным транспортом. В исследовании принимают участие менеджеры высшего и среднего звена компаний. Результаты данных исследований мы можем регулярно видеть в публикациях газеты «Гудок», и они очень полезны.

Безусловно, мы находимся в самом начале пути, и нам предстоит большая работа по разработке и внедрению инструментов оценки качества предоставляемых холдингом услуг и уровня удовлетворённости и лояльности клиентов как в грузовых, так и в пассажирских перевозках. **ПУЛЬТ**

Тема номера **Клиентоориентированность** ➤

Путёвка В ЖИЗНЬ

В Центральной дирекции
управления движением создана
уникальная комплексная система
наставничества



SHUTTERSTOCK.COM

ИВАН ЯРИКОВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ЦЕНТРАЛЬНОЙ ДИРЕКЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ДВИЖЕНИЕМ
ПО КАДРАМ И СОЦИАЛЬНЫМ
ВОПРОСАМ



Ежегодно на работу в ОАО «РЖД» приходит около 9 тыс. молодых специалистов. Для закрепления на предприятиях молодых сотрудников и вовлечения их в производственную деятельность компании необходима эффективная система адаптации. Её традиции в отрасли формировались многие годы, но, как любой механизм, под влиянием времени она нуждалась в совершенствовании и видоизменениях.

Лидерство на рынке транспортных услуг, полностью удовлетворяющих потребностям клиента в грузовых и пассажирских перевозках, сегодня одна из приоритетных задач ОАО «РЖД». Для её реализации требуется не только решение ряда крупных научно-технических проблем, но и повышение эффективности в области управления персоналом. Холдингу необходимы сотрудники, способные стать носителями и проводниками философии инноваций, новой производственной культуры, основанной на корпоративных ценностях, и потому в компании и её подразделениях совершенствование системы адаптации ведётся на постоянной основе.

Система адаптации и наставничества, в текущем году, вероятно, претерпит масштабные изменения с целью её совершенствования. Одной из предпосылок для этой работы стал успешный опыт Центральной дирекции управления движением по внедрению комплексной системы наставничества.

Как всё начиналось

Разработка системы наставничества началась ещё в 2012 году. Перед Центральной дирекцией управления движением как функциональным филиалом встала задача поиска методов и выявления ресурсов, направленных на удержание на

предприятиях и развитие сотрудников с высоким профессиональным и личностным потенциалом. Анализ статистики увольнений в 2012 году показал, что доля уволившихся со стажем менее одного года составила по Центральной дирекции от числа всех увольнений (без учёта ухода на пенсию) порядка 30%. А доля нарушений безопасности движения, допущенных в ряде случаев работниками со стажем до 1 года, в том же 2012 году по сравнению с 2011 годом выросла в 2,5 раза и составила 44% от общего числа нарушений. Исследование причин возникновения подобных проблем выявило определённую зависимость между нарушениями и ненадлежащей

созданное при участии Департамента управления персоналом, Департамента по организации, оплате и мотивации труда и Департамента экономики, что свидетельствует о его основательности и актуальности. Вместе с тем в силу вступило Положение о дополнительном премировании работников дирекции за повышение эффективности и качества наставнической деятельности. К концу года в дополнение к методике по организации взаимодействия с сотрудниками также было принято Положение об организации системы адаптации и Положение о стажировке работников филиала, связанных с движением поездов и маневровой работой. Дело в том, что адаптация

Система адаптации и наставничества в текущем году, вероятно, претерпит масштабные изменения с целью её совершенствования

организацией наставничества. Был определён ряд недостатков действующей системы наставничества, влекущих за собой неудовлетворённость молодёжи, увеличение числа увольнений по собственному желанию, а также рост количества случаев нарушения безопасности движения и охраны труда в первый год работы в должности. На основе анализа и исследования опыта работы региональных подразделений филиала мы создали в дирекции систему наставничества, обеспечивающую оптимальные сроки стажировки и рост уровня профессиональных и корпоративных компетенций при вхождении работника в должность. Основой реализуемого проекта стало разработанное в филиале и введённое в действие летом 2014 года Положение о системе наставничества,

вновь принимаемого на должность работника отличается от адаптации при переводе, повышении в должности или иной ротации кадров. Положение об организации системы адаптации ориентировано на адресную работу с персоналом. Положение о стажировке, в свою очередь, включает в себя больше технических аспектов адаптации сотрудника, которые требуются от работников, связанных с безопасностью движения поездов.

Таким образом, вступила в силу новая нормативная база, обеспечивающая механизмы внедрения комплексной системы наставничества в Центральной дирекции управления движением, что гармонично сочеталось с реализуемым в филиале компетентностным подходом в управлении персоналом. Положение о наставни-

Тема номера

Клиентоориентированность ➤



РОМАН БОБКОВ

честве, появившееся первым, заключило в себе стратегию работы со всем персоналом, став ключевым в сфере адаптации и стажировки.

Принципиальным отличием нашей системы от уже существовавшей в компании стало наличие конкретных установок по оценке обеих сторон процесса наставничества. Положение о наставничестве в ОАО «РЖД» описывало только сферу распространения, систему организации и контроля над этим процессом, права и обязанности наставника и стажёра. Положение Центральной дирекции управления движением о системе наставничества регламентировало ещё и требования к наставникам, систему оценки и развития компетенций наставников, критерии их эффективности, работу с резервом и организацию учёта наставников, систему мотивации (как материальной, так и нематериальной), идеологию и культуру наставничества.

Требования к наставникам

Действовавшая ранее процедура наставничества зачастую не соответствовала ожиданиям стажёров и приводила к разочарованию в выбранной профессии. Это происходило в том числе и из-за недостаточного развития у наставников корпоративных компетенций для выполнения этой деятельности. В ходе создания системы наставничества мы провели в дирекции анкетирование почти 14 тыс. сотрудников (руководителей, наставников, стажёров), проводились мозговые штурмы и фокус-группы с целью выявления компетенций наставников, необходимых для их успешной деятельности.

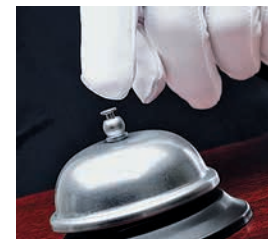
Выяснилось, что это, в первую очередь, способность к собственному развитию – работник в качестве наставника должен систематически прикладывать дополнительные усилия для самосовершенствования. Вторая компетенция – это развитие подопечных. Имеется в виду готов-

ность и способность наставника инвестировать личное время в развитие стажёра, делиться с ним накопленным опытом и знаниями, адекватно оценивать имеющийся у стажёра багаж знаний и потребности в их развитии, а также умение получать обратную связь. Следующая необходимая для наставника компетенция, она же корпоративная ценность, – это умение формировать командное мышление. Здесь от работника требуются знание и уважение традиций компании, дирекции и своего подразделения, а также способность донести до своего подопечного понимание ключевых ценностей корпоративной культуры компании, привить свойственное члену команды уважительное отношение к другим сотрудникам как своего, так и смежных подразделений.

Четвёртая компетенция – управление исполнением. Наставник должен уметь ставить перед стажёром чёткие задачи, устанавливая требования к качеству выполняемых работ. Он должен своевременно и в нужном объёме предоставлять молодому сотруднику поддержку, необходимую для достижения качественного результата, корректируя ошибки и давая рекомендации по профессиональному развитию.

Последняя ключевая компетенция для наставника – это способность к лидерству (или лидерство как стиль руководства). В зависимости от должности, которую занимает наставник, он должен уметь воодушевлять стажёров на достижение значимых результатов и в их работе, и в построении карьеры в компании.

Оценка компетенций наставников и их обучение происходят в ходе проводимых в филиале семинаров-тренингов по наставничеству. Данная работа выполняется на основе собственных ресурсов обученными по специальной программе психологами структурных подразделений Центральной дирекции управления движением, при участии руководителей и специалистов кадрового блока. Для



унификации процесса при помощи Корпоративного университета ОАО «РЖД» нами были разработаны методические руководства по проведению семинаров-тренингов и оценки компетенций наставников. С начала внедрения комплексной системы наставничества в структурных подразделениях организовано 109 подобных мероприятий с охватом 3188 работников. В целевом состоянии подобные обучающие семинары-тренинги пройдут все наставники, входящие в так называемый резерв.

Резерв наставников

По сути своей резерв наставников представляет собой базу всех сотрудников дирекции, показавших себя в качестве эффективных наставников или готовых по определённым параметрам стать таковыми. Отбор в резерв наставников проводится поэтапно: сначала осуществляется анкетирование руководителей, стажёров, а затем и самих наставников. На основании полученных данных выявляются действительно эффективные наставники, которых мы приглашаем на обучение. В базу резерва сотрудник попадает после прохождения отборочных мероприятий. По итогам 2014 года в резерве насчитывается почти 11 тыс. человек. При этом основную долю составляют представители ведущих профессий: дежурные по железнодорожной станции – 3420 человек (31%), составители поездов – 1586 (14,5%), приёмосдатчики груза и багажа – 1301 (11,9%).

Мотивация

Работа с наставниками, помимо обучения, включает в себя элементы материальной и нематериальной мотивации. Так, с июля 2014 года с целью повышения эффективности и качества наставнической деятельности в филиале введено дополнительное премирование руководителей стажировки работников (распределяется на основные должности и профессии дирекции). Выплата производится двумя частями, первая

из которых начисляется наставнику непосредственно после допуска стажёра к самостоятельной работе, а вторая часть выплачивается по результатам оценки деятельности стажёра и наставника в течение года. Первая часть премии составляет 20% должностного оклада (месячной тарифной ставки) на дату выплаты, а вторая часть – 30% соответственно. Естественно, выплата наставнику производится только при успешном прохождении стажировки, проверки знаний для допуска работника к самостоятельной работе и при отсутствии у нового сотрудника серьёзных дисциплинарных взысканий в те-

анкетировании. Далее в ходе очных и заочных мероприятий на разных уровнях отбираются лучшие наставники, которым присваиваются соответствующие звания. По итогам прошедшего года звание «Лучший наставник центра организации работы железнодорожных станций» присвоено 355 работникам, звания «Лучший наставник региональной дирекции управления движением» удостоены 68 наставников. В декабре 2014 года проведён заочный конкурс, и 20 работникам присвоено звание «Лучший наставник Центральной дирекции управления движением». Для повышения удовлетворённости

В ходе создания системы наставничества мы провели в дирекции анкетирование почти 14 тыс. сотрудников

чение одного года. Если в отчётном периоде по вине наставника были допущены нарушения правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта либо случаи производственного травматизма, то вторая часть премии не начисляется независимо от выполнения показателей. Кроме того, руководитель Центральной дирекции управления движением имеет право не начислить или снизить размер второй части премии при наличии у наставника грубых нарушений кодекса деловой этики или трудовой дисциплины.

В рамках нематериальной мотивации в структурных подразделениях Центральной дирекции управления движением и на линейных предприятиях организованы конкурсы среди наставников, добившихся выдающихся результатов. Сюда отбираются наставники, числящиеся в резерве и показавшие более высокие результаты при специальном отборочном

наставнической деятельностью и продолжения традиций чествования наиболее достойных представителей профессии, готовых делиться опытом, информация о лучших наставниках заносится на Доску почёта в их подразделениях. Итоги конкурсов, информация о лучших наставниках и лучших практиках в области наставничества регулярно освещаются в корпоративных средствах массовой информации. Тем самым реализуется основная задача нематериальной мотивации работников, а также происходит процесс информирования персонала всей компании об эффективности данной системы.

Результаты

Регулярный мониторинг процесса внедрения комплексной системы наставничества позволяет уже сегодня судить об успешности проекта, делать положительные прогнозы относительно ожидаемых эффектов в виде повышения лояльности стажё-

Тема номера

Клиентоориентированность ➤



ров и ориентации их на длительные трудовые отношения с компанией, оптимизации сроков стажировки и снижении рисков в части нарушения безопасности движения и охраны труда работниками со стажем до одного года.

Положительные эффекты от внедрения новых подходов мы заметили практически сразу. В частности, оптимизировались сроки стажировки. По итогам второго полугодия 2014 года срок стажировки в среднем по филиалу уменьшился на 2 смены в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. В отдельных случаях, например, стажировка дежурного по станции ранее доходила до 4–4,5 месяца. Сегодня в зависимости от классности станций среднее время стажировок составляет 1,5 месяца. В целом же сроки стажировки сократились на 10%. Кроме того, в 1,2 раза снизилось число увольнений среди работников со стажем до одного года. Вследствие этого уменьшились

Регулярный мониторинг процесса внедрения комплексной системы наставничества позволяет уже сегодня судить об успешности проекта

затраты на подготовку к будущей профессии, снизились риски нарушения безопасности движения и охраны труда, связанные с некачественной подготовкой к самостоятельной деятельности работников со стажем до одного года. У наставников, в свою очередь, развиваются компетенции, необходимые для занятия руководящих должностей. Кроме того, мы отметили у работников филиала заметное повышение интереса к наставнической деятельности в целом.

В планах дирекции продолжение работы по совершенствованию системы наставничества, создание электронной базы для самообучения наставников и передача накопленного опыта другим филиалам компании. Мы надеемся, что наш подход к наставнической деятельности получит одобрение и со стороны руководства компании будет принято решение о внедрении новой идеологии наставничества во всех филиалах ОАО «РЖД».

ПУЛЬТ

7 000
сотрудников



Не менее
30 патентов
19 новых разработок
20 инновационных
технологических решений
за год



Более

30 000
единиц
подвижного
состава

ООО УК «РэйлТрансХолдинг»

Надежный партнер для Вашего бизнеса.



115432, Россия, г. Москва,
проспект Андропова, д. 18, корп. 1
+7 (495) 921-05-70
+7 (495) 921-05-71
info@railtransholding.com
www.railtransholding.com

Тема номера **Клиентоориентированность** ➤

Итоги первой пятилетки

Корпоративный университет стал
реальной кузницей современных
компетентных руководителей



ИВАН ШАПОВАЛОВ

НИКОЛАЙ СТЕБЛЯНСКИЙ,
ДИРЕКТОР
КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА
ОАО «РЖД»



Тенденции развития корпоративного образования последних лет дают основание утверждать, что внутренние образовательные центры, занимающиеся повышением квалификации персонала, играют всё более значимую роль в деятельности компаний. Достаточно ввести в поисковой системе сети Интернет словосочетание «корпоративный университет», чтобы убедиться в объективности этого утверждения.

Стратегический ресурс

Развитие рыночных отношений и связанной с ними конкурентной среды приводит к существенным изменениям во всех сферах деятельности современных корпораций, соответственно меняются и принципы работы с персоналом.

Исследователи практической деятельности корпоративных университетов отмечают, что её содержание определяется прежде всего стратегией развития компании и подчинено трём взаимосвязанным задачам: формированию кадрового резерва, развитию персонала и нематериальной мотивации сотрудников.

Однако вопросы, как вырастить сотрудников мирового класса, как обобщить опыт, накопленный компаниями, и как привить сотрудникам корпоративную культуру через освоение и усвоение ценностей компании, каждый корпоративный университет решает самостоятельно.

От реалий бизнеса – к бизнес-образованию

Реформирование железнодорожной отрасли, начавшееся в 2003 году, поставило перед руководством только что созданного ОАО «РЖД» задачу научиться работать в новых реалиях. Для управления новыми бизнес-процессами существовавший ранее в отрасли командно-административный

стиль управления оказался непригоден, требовалась его замена на более эффективный «лидерский стиль» управления, и для этого были нужны реальные носители такого управленческого стиля. И если с профессиональным железнодорожным образованием дело обстояло относительно благополучно (9 профильных университетских комплексов, действующих по всей стране, способны удовлетворить потребность отрасли в подготовке специалистов), то с бизнес-образованием железнодорожников всё было непросто. Руководители холдинга, разумеется, проходили обучение в различных бизнес-школах (Сколково, ИЭФ МИИТ, Стокгольмская бизнес-школа, Университет имени Плехана

и др.), однако данное обучение не носило системного характера.

Была создана специальная проектная группа во главе с вице-президентом по управлению персоналом и социальным вопросам ОАО «РЖД» Дмитрием Шахановым. Команда, в которую вошли представители разных департаментов ОАО «РЖД», нацелилась прежде всего на формирование концепции университета. Был тщательно изучен и проанализирован опыт уже существующих российских и зарубежных корпоративных университетов с их методами обучения и соответствующими этим методам образовательными бюджетами. Члены проектной группы неоднократно перепроверяли различные

Все расчёты были настолько тщательными, что первые три года Корпоративный университет функционировал строго в соответствии с проектом

гипотезы, тщательно их разбирали и отработывали. В результате были утверждены план работы, программа обучения и соответствующий утверждённому образовательным параметрам бюджет. Забегая вперёд, следует отметить, что все расчёты были проведены настолько скрупулёзно и тщательно, что первые три года Корпоративный университет функционировал строго в соответствии с проектом и проектным бюджетом, реализовав на практике абсолютно всё из запланированного.

Выход из ситуации был найден в 2008 году: на Слёте молодёжи «РЖД», где присутствовал президент компании Владимир Якунин, одна из команд предложила проект создания корпоративного университета. Идею президент оценил как перспективную. Он дал задание проработать её более детально, и молодёжная иници-

атива стала обретать конкретные очертания.

На первом этапе работы проектной группы важнейшей задачей стала разработка единых критериев оценки руководителей компании на предмет соответствия современным квалификационным требованиям

Тема номера

Клиентоориентированность»



ИВАН ШАПОВАЛОВ

управления. В основу этой разработки был положен так называемый компетентностный подход, определяющий совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих успешно действовать в процессе реализации поставленных управленческих задач. С топ-менеджерами компании были проведены глубинные часовые интервью, на основе анализа которых была разработана Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД», а также определены зоны развития холдинга. Утверждённая модель корпоративных компетенций была основана на базовых ценностях ОАО «РЖД»: Мастерство, Целостность, Обновление.

В марте 2009 года проектная группа представила готовую «Концепцию

создания системы дополнительного корпоративного бизнес-образования руководящего состава компании» на заседании правления ОАО «РЖД», а в ноябре того же года Владимир Якунин вынес «Проект создания Корпоративного университета» на совет директоров. Защита проекта прошла успешно, и 1 июля 2010 года Корпоративный университет ОАО «РЖД» принял своих первых слушателей. Этот день считается днём рождения университета.

Технологии компетенции

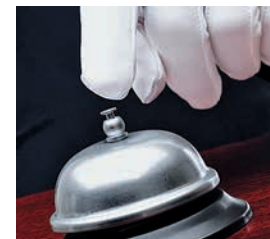
Первый поток слушателей Корпоративного университета состоял из руководителей высшего звена ОАО «РЖД». Около полутора тысяч руководителей 1-го уровня управления прошли обучение по программе

«Корпоративный лидер», призванной развить корпоративные компетенции руководителей, давая им возможность овладеть навыками и инструментами современного менеджмента.

Программа «Корпоративный лидер» рассчитана на 1,5 года и состоит из трёх семестров, каждый с очным отвлечением руководителей на 5–6 дней.

Обучение начинается с процедуры оценки начального уровня развития корпоративных компетенций слушателей методом ассесмент-центр (система экспертной оценки уровня развития корпоративных компетенций руководителя на основе поведенческих характеристик и их соответствия требуемым критериям).

Входная оценка является отправной точкой в развитии корпоративных



компетенций руководителей. Через 1,5 года, по окончании учёбы, слушатели ещё раз проходят через процедуру ассесмент-центр, получая выходную оценку. Разница между входной и выходной оценкой является показателем уровня прироста в развитии корпоративных компетенций. Стоит отметить, что прирост уровня развития корпоративных компетенций у руководителей, прошедших обучение, в среднем составил 16%.

Изначально в Корпоративном университете отказались от классических лекций в пользу интерактивных форм обучения: тренинги, бизнес-симуляции, модерации и т.п. Первыми преподавателями стали бизнес-тренеры, приглашённые из ведущих консалтинговых компаний и учебных центров (отбирались только лучшие – из ста претендентов было принято всего двадцать семь человек). Параллельно шла интенсивная подготовка собственного штата преподавателей, которые активно изучали новые образовательные технологии, проходили тренинги для тренеров, работали над собой самостоятельно. Стояла задача – за короткое время поднять как можно выше их профессиональный уровень. На сегодняшний день количество внутренних преподавателей составляет 50–60%. Эта пропорция позволяет поддерживать связь с рынком бизнес-образования, быть всегда в курсе актуальных трендов и новых технологий.

Наличие собственных специалистов в Корпоративном университете – это прямая финансовая выгода для компании: за счёт того, что университет развил институт внутренних преподавателей, взрастил методологов, которые самостоятельно разрабатывают учебные программы, стоимость одного тренинг-дня уменьшилась более чем в 2 раза.

Вектор развития

Для оптимизации затрат компании, связанных с командировочными расходами, в «Проекте создания корпоративного университета» было предусмотрено открытие филиалов в



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

Изначально в Корпоративном университете отказались от классических лекций в пользу интерактивных форм обучения

регионах. Менее чем через полтора года с момента создания Корпоративного университета, в 2012 году, открылись сразу два филиала – в Санкт-Петербурге и Самаре. Целевая аудитория филиалов – руководители второго уровня управления по Модели корпоративных компетенций (МКК). Специально под специфику их задач была адаптирована программа «Корпоративный лидер». Проведение процедуры ассесмент-центр после предварительного обучения и передачи технологии было делегировано дорожным центрам оценки, мониторинга и молодёжной политики (ДЦОМП). Учитывая масштабы компании, на обучение направляются только те руководители, которые показали наиболее высокий уровень развития корпоративных компетен-

ций по итогам входного ассесмент-центра. Таким образом компания выявляет наиболее перспективных руководителей.

Что же касается молодёжи, то для самых активных её представителей в ОАО «РЖД» созданы социальные лифты. На ежегодных молодёжных слётах из 500 перспективных молодых работников компании отбираются двести человек, которые в течение полутора лет проходят адаптированный курс «Корпоративный лидер». Это то молодое поколение, которое через несколько лет придёт к руководству компанией уже с современным пониманием бизнеса и современным подходом к управленческой деятельности.

После каскадирования программы «Корпоративный лидер» на 2-й уровень управления по МКК и пере-

Тема номера

Клиентоориентированность»



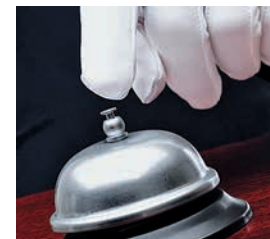
дачи её в региональные филиалы в центральном офисе стартовала вторая целевая программа – «Корпоративный менеджмент», – которая была разработана совместно с Университетом Англия Раскин (Anglia Ruskin University) и Кембриджской ассоциацией знаний (Knowledge Associates Cambridge). Новая программа нацелена на повышение управленческого потенциала руководителей, освоение новейших технологий и инструментов взаимодействия как внутри функциональных подразделений холдинга, так и по горизонтальным связям между ними. Программа «Корпоративный менеджмент» длится полгода, и в отличие от «Корпоративного лидера» слушателю предлагается сначала самостоятельно освоить теоретическую часть программы посредством дистанци-

онных образовательных технологий и только после этого приступить к очной части. Итогом обучения является в том числе разработка группового проекта. Для работы над ним было разработано виртуальное пространство на интернет-портале университета, где участники группы (5–6 человек), даже находясь в разных городах, имеют возможность проводить вебинары, обмениваться материалами и комментариями, обсуждая друг с другом проект. Выходным экзаменом по программе является защита этого проекта перед аттестационной комиссией, в состав которой, в зависимости от заявленной темы, могут входить вице-президенты и руководители ключевых департаментов холдинга «РЖД».

Многие руководители, пройдя учёбу в университете, приходят к

выводу о необходимости повышения квалификации своих подчинённых. Только за второе полугодие 2014 года помимо слушателей целевых программ Корпоративный университет обучил около 2000 руководителей по дополнительным краткосрочным программам, разработанным специально под запросы и задачи различных департаментов и подразделений холдинга.

Корпоративный университет имеет также практику сотрудничества с компаниями за пределами холдинга «РЖД». Для ГУП «Московский метрополитен» экспертами Корпоративного университета была разработана Модель корпоративных компетенций, адаптирована технология ассесмент-центр и кастомизирована программа «Корпоративный лидер»,



по которой прошли обучение все руководители ГУП.

Для любого учебного центра самое важное и ценное – это его слушатели. Для их комфортного обучения создаются все условия. Корпоративный университет ОАО «РЖД» практикует индивидуальный подход к обучению. Слушатели имеют возможность самостоятельно подбирать для себя наиболее удобный период для прохождения учёбы, что позволяет снизить до минимума количество «недоездов» слушателей на программы. По статистике, из ста заявленных на учёбу руководителей по ранее запланированному графику приезжают девяносто человек (в то время как в мире этот показатель равен семидесяти). Всего за время деятельности Корпоративного университета обучение по его программам прошли около 20000 слушателей. На данный момент 1820 руководителей проходят обучение по программе «Корпоративный лидер», и 434 – по программе «Корпоративный менеджмент». Аудиторный фонд университета позволяет проводить занятия одновременно почти для 400 человек.

Импульс к движению

Оглядываясь на пройденный путь, можно уверенно заявить, что Корпоративный университет ОАО «РЖД» находится в русле основных тенденций корпоративного образования и даже во многом определяет их. Университет практически с самого начала своей деятельности стал членом Международной исследовательской ассоциации корпоративных университетов CorpU (Филадельфия), активно принимает участие в конгрессах, выявляет новейшие тенденции в бизнес-образовании и применяет их на практике. Корпоративный университет признан экспертами HR и T&D, имеет ряд престижных профессиональных премий и наград, среди которых премия в конкурсе Trainings INDEX – за масштабный и сложный проект по формированию целевой управленческой культуры компании,



Корпоративный университет ОАО «РЖД» находится в русле основных тенденций корпоративного образования и даже во многом определяет их

премия KM-RUSSIA – за достижения в управлении знаниями, две статуэтки «Хрустальная пирамида» (в рамках XIII и XV саммитов HR-директоров России и СНГ). В рамках Международного бизнес-конгресса Knowledge Management Russia 2014 года Корпоративный университет признан лучшей российской компанией, конвертирующей свой интеллектуальный капитал в бизнес-ценность.

Руководство и преподавательский состав Корпоративного университета всегда открыты для общения: со слушателями идёт постоянный диалог, учитываются их пожелания и предложения. Создан блог руководителя, где любой желающий имеет возможность получить ответ на интересующие его вопросы. При этом еженедельно в определённые часы в

кабинете директора осуществляется приём посетителей. Этот контакт со слушателями помогает университету совершенствоваться, развивать свои учебные программы, улучшать методику. Бизнес-компаниям быстро меняется, и Корпоративному университету необходимо не просто следовать за его изменениями, а опережать их. Для этого университет всегда держит руку на пульсе мирового бизнес-образования, анализируя и интегрируя лучшие практики в образовательный процесс. А при наличии двух составляющих – мотивации и потенциала к развитию – любой из слушателей имеет возможность добиться максимального эффекта от полученных в университете знаний. А значит, стать современным компетентным руководителем.

ПУЛЬТ

Продолжение разговора»

Эффективность – путь к развитию

Валентин Гапанович,
старший вице-президент
по инновационному развитию –
главный инженер ОАО «РЖД»:

– Системы автоматики и телемеханики на железнодорожном транспорте исторически представляют собой наиболее высокий интеллектуальный уровень технических средств. Чтобы РЖД могли успешно конкурировать на мировой арене, руководство ЖАТ, включая инженерный состав, эксплуатационников и разработчиков, всегда должно быть на передовых рубежах инженерной мысли в деятельности компании.

Современный уровень развития организации движения поездов ставит сегодня перед системами автоматики принципиально новые задачи:

- повышение эксплуатационной надёжности технических средств для сокращения затрат на их обслуживание и минимизацию перерывов в движении;
- оптимизацию стоимости технических средств при модернизации систем автоматики с учётом их эффективности на конкретных участках железных дорог;
- обеспечение необходимого уровня автоматизации станционных процессов для контроля технологической дисциплины и расширения функции управления в поездной и маневровой работе;
- кардинальное сокращение количества сбоев локомотивной сигнализации (на 100 тыс. случаев в 2015 году) за счёт совершенствования эксплуатационной работы, внедрения резервных систем и дублирующих каналов передачи информации;
- внедрение новых стандартов по функциональной надёжности и безопасности в соответствии с техническими регламентами Таможенного союза и переходом на всех стадиях жизненного цикла к методологии УРРАН;
- выполнение требований кибербезопасности, включая переход к откры-

Созданная на Северо-Кавказской железной дороге система управления движением в период проведения «Олимпиады-2014» показала свою высокую эффективность и надёжность

тым системам программирования, открытие алгоритмов и исходных кодов;

– поэтапный переход к стратегии импортозамещения с созданием единых перечней электронных компонентов с другими отраслями, разрабатывающими высоконадёжную технику.

Направления разработок новой техники должны быть ориентированы на применение микропроцессорных систем, внедрение которых позволит снизить затраты при проектировании, строительстве и эксплуатации при одновременном существенном расширении их функциональных возможностей.

Созданная на Северо-Кавказской железной дороге система управления движением в период проведения «Олимпиады-2014» показала свою высокую эффективность и надёжность, что позволило выйти на 99,6% выполнения графика движения поездов, соизмеримого только с графиком на железных дорогах Японии, линии «Синкансэн».

В этой связи процесс разработки новых технических средств должен осуществляться на основе современных принципов бизнес-планирования, альтернативности и эффективной конкуренции между отечественными и зарубежными фирмами и институтами, замены администрирования в области управления процессом экономическими методами.

Совершенствование технических средств автоматики и телемеханики

должно подчиняться единой цели – минимизации стоимости жизненного цикла технологических процессов за счёт оптимизации ресурсов, при условии обеспечения требуемого уровня эксплуатационной надёжности и допустимого риска. Эти задачи реализует методология УРРАН, где хозяйство автоматики и телемеханики наряду с другими инфраструктурными хозяйствами активно работает в течение нескольких лет. Сегодня понятно, что критерии старения в хозяйстве в основном связаны с функциональным развитием систем, что также требует активизации инженерной деятельности. Надо понимать, что в целом ряде случаев экономия достигается не в данном хозяйстве, а в целом по отрасли, и уметь доказывать это при защите инвестиционных бюджетов.

Однако следует отметить и новые проблемы – повышение требований к функциональной безопасности, электромагнитной совместимости, кибербезопасности. Эти новые требования отличают именно российские условия эксплуатации, что, безусловно, создаёт, с одной стороны, дополнительные инженерные проблемы, а с другой – преимущество для российских производителей.

Необходимо усилить работу в этих направлениях, особенно в части импортозамещения элементной базы, а также выполнения требований кибербезопасности, в соответствии с нормами Федеральной службы по техническому и экспортному контролю.

Взгляд со стороны

Александр Сиваков,
начальник службы международных
связей ОЖД:

– Я регулярно читаю журнал «Пульт управления». Поскольку материалы в нём печатаются разносторонние, особый интерес вызывают статьи на темы, которые вроде бы напрямую не относятся к моим собственным должностным обязанностям. Очень полезно знать о проблемах и достижениях различных секторов железнодорожного транспорта, ведь у каждого железнодорожника, а особенно у руководителя, должно быть целостное восприятие происходящего в компании. Взять номер, посвящённый энергоэффективности. В РЖД уделяют огромное внимание этой теме. Поэтому было интересно узнать, как оптимизируется потребление энергии, причём не только у нас в стране, но и в зарубежных компаниях. Ведь при грамотно выстроенной работе по ресурсосбережению экономятся огромные средства, а в сегодняшних условиях энергоэффективность является просто реальной необходимостью. Конечно, я не мог не обратить внимания на публикацию взгляда начальников дорог на реформу холдинга. Было очень интересно сопоставить различные точки зрения. Опять же важно понимать, что по этому поводу думают на других дорогах. Мне понравился и материал о корпоративной культуре. В нём дана не только исчерпывающая информация, но и позиция руководства, какой должна быть корпоративная культура. Конечно, для меня как железнодорожника, который занимается международными проектами и связями, всегда интересен обзор иностранных СМИ. Особенное внимание я обращаю на опыт зарубежных железных дорог – в этом смысле журнал для меня очень полезен.

В качестве замечаний я бы отметил следующие проблемы. Версия журнала для iPad иногда медленно и не сразу открывается. Наверное, это чисто технический недочёт, который хорошо бы исправить.

Виктор Шейн,
начальник Юго-Восточной дирекции
по ремонту пути:

– «Пульт управления» приходит регулярно. Как и в газете «Гудок», где теперь размещается и родной всем юговосточникам «Вперёд», публикуемые статьи написаны профессионально и очень интересно, по делу и без досадных ошибок, которые могут быть в непрофильном издании.

Я часто оставляю журнал в приёмной, чтобы все могли ознакомиться. Ведь в «Пульте управления» есть как интересные для руководителей темы, так и вдумчивая аналитика. Что немаловажно, статьи журнала не теряют актуальности, несмотря на периодичность его выхода раз в два месяца. Запомнился материал «Бережливость на входе», который был опубликован в журнале ещё за 2012 год. В нём приводился пример бережливого производства при входном контроле материалов верхнего строения пути. Вроде бы и давняя публикация, а до сих пор даже название не забылось – настолько интересный опыт был описан. Иногда кажется, что всё отлажено и работает хорошо, но, почитав подобную статью, понимаешь, что очень полезно применить у себя опыт коллег с других дорог. От этого любая отлаженная система становится только лучше.

Хочется пожелать почаще публиковать материалы об обслуживании и ремонте пути, новых технологических подходах. Но подобных пожеланий, наверное, много и от руководителей других хозяйств и подразделений компании.

Игорь Даненко,
начальник Северо-Кавказского
учебного центра профессиональных
квалификаций:

– Очень важно, что «Пульт управления» регулярно освещает тенденции в развитии транспорта, особенно с точки зрения реформирования ОАО «РЖД». Кроме того, с интересом читаются новые направления в управленческих решениях на примере уже отработанных либо пилотных проектов, реализуемых в компании. Лично я могу почерпнуть из журнала немало информации именно с точки зрения управленца. Причём материалы, как правило, остаются актуальными достаточно долго. Буквально на днях пришлось поднять подшивку и просмотреть статью на тему управления персоналом и корпоративных компетенций. Дело в том, что в нашей системе профессиональной подготовки как раз сейчас идёт разработка корпоративных компетенций и профессиональных стандартов. И мне как руководителю было полезно вспомнить суть статьи и применить то, о чём в ней говорилось, непосредственно на практике.

Хотел бы отметить удачную верстку издания как с точки зрения применяемых шрифтов, так и оформления в целом. Кроме того, на мой взгляд, удачно выбрана бумага, на которой печатается журнал. Ведь это в том числе имиджевое издание. Ко мне приходят посетители, не связанные с железной дорогой, с интересом изучают журнал. И его внешний вид, не говоря уже о серьёзном содержании, служит на пользу имиджа холдинга.

**Очень важно, что «Пульт управления»
регулярно освещает тенденции в развитии
транспорта, особенно с точки зрения
реформирования ОАО «РЖД»**

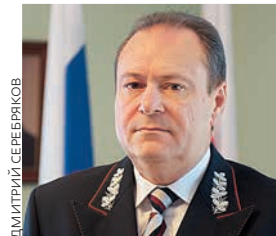
Технологии менеджмента»



Тяга к прогрессу

Результаты реформы локомотивного комплекса и его новые стратегические задачи

АЛЕКСЕЙ ВОРОТИЛКИН,
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»



ДМИТРИЙ СЕРЕБРЯКОВ



АЛЕКСЕЙ БЕЛИК

На рубеже эпох

Работа локомотивного комплекса изменилась кардинальным образом. Но произошло это не за год, этому предшествовала как минимум пятилетняя работа. После решения правительства о переводе всей транспортной отрасли на рыночные рельсы и создания ОАО «РЖД» реформаторских идей было много. С одной

стороны, нужно было уйти от старых догм, устоявшихся ещё со времён Наркомата путей сообщения, учесть и переосмыслить происходящие перемены в структуре общества и в самой компании. С другой стороны, предыдущими поколениями было заложено много хороших традиций, и хотелось бы их сохранить. Решить разом все накопившиеся противоречия было невозможно.

Распределение ролей

Сегодня можно с уверенностью сказать: начатая в 2009 году реформа тягового хозяйства завершена, сформированы структура, финансовая модель и выстроена логика внутренних связей локомотивного комплекса. Ещё многое надо сделать, но это уже больше тактическая или функциональная задача, тонкая настройка созданного механизма. А вот

Сегодня можно с уверенностью сказать: начатая в 2009 году реформа тягового хозяйства завершена

Мы начали работу с тщательного анализа, с поиска всех преимуществ и недостатков старой и новой системы. Главный минус старой модели был в том, что в ней не были определены границы ресурсных возможностей. Вся прибыль и издержки варились в общем котле, было в то время даже такое выражение: расходы «сидят на колесе». Так это и катилось испокон веку. Плюс к этому чрезвычайно сильна была командно-административная система, построенная вокруг фигуры министра, основанная на его ведущей роли в системе. Однако сознание людей, переживших перестройку, сильно изменилось, к управлению пришло другое поколение управленцев, уже с иным мировоззрением. Вот тогда и появилось понимание, что тяговое хозяйство надо разделить на ремонтную и эксплуатационную составляющие. Надо было понимать механизмы затрат, чтобы точно ими управлять. Так появились первые ростки сервисного обслуживания. Началось выделение локомотиворемонтных заводов в самостоятельную структуру, что совпало, а точнее, способствовало возрождению локомотивостроительной промышленности.

стратегия чётко сформирована: есть локомотивный комплекс, который отвечает перед ОАО «РЖД» за все вопросы, связанные с локомотивами и локомотивными бригадами.

Функционально состав комплекса сложился следующим образом. Дирекция тяги стала единым центром ответственности за предоставление тяговой техники и локомотивных бригад, являясь балансодержателем локомотивов. А Дирекция по ремонту тягового подвижного состава остаётся балансодержателем зданий, сооружений, машин и оборудования ремонтных локомотивных депо. Кроме того, она берёт на себя роль поставщика услуг по обслуживанию и ремонту устройств безопасности и микропроцессорных систем. Проектно-конструкторское бюро локомотивного хозяйства (ПКБ ЦТ) – это центр инженерного обеспечения, анализа и методологии. Ответственность за текущее обслуживание и ремонт локомотивов возложена на сервисные компании ООО «ТМХ-Сервис» и ООО «СТМ-Сервис», а за средний и заводской ремонт – на локомотиворемонтные заводы ОАО «Желдорреммаш». И наконец, локомотивостроительные заводы заняты производством локомотивов, внедрением новых

Технологии менеджмента»



РОМАН БОБКОВ

инженерных решений, технологий и материалов.

Тонкая настройка

Сегодня локомотивный комплекс – это система самостоятельных единиц, объединённых логикой договорных отношений. И независимо от формы собственности и подчинённости создано главное – бюджетное управление всеми внутрисистемными процессами. Начальник дирекции, подписывая каждый день финансовые документы, управляет всеми этими структурами не силой приказа, не администрированием, а, как и положено в бизнесе, через финансовые инструменты. Это совершенно новая технология управления в истории компании. Объявляя дисциплинарное взыскание, такого эффекта не до-

биться. Когда за несделанную работу не платишь деньги, добиваешься значительно большего при несопоставимо меньших энергетических затратах.

Покупая новый локомотив, проводим деньги через бюджет Дирекции тяги. По сути формируем бюджеты всех смежных с нами структур. Как это работает, мы увидели на примере тепловоза ТЭМ14 Людиновского завода. В 2013 году этот локомотив не обеспечил заданные параметры – 20% экономии дизельного топлива. В условиях реальной эксплуатации получилось только 6%, а это уже не вписывалось в бюджет и не решало наших задач. Мы тут же приостановили приобретение этих локомотивов. И через полгода машиностроители их доработали до требуемого состояния. Со второй половины 2014 года мы снова эти

машины покупаем. А вот совсем свежий пример: мы приняли решение из-за ненадёжности в эксплуатации не закупать пассажирский электровоз ЭП20 в том количестве, которое планировалось. Вместо 20 машин в 2014 году приобрели только 4. Это хороший локомотив, но надо довести его конструкцию до такого технического состояния, которое позволит ему работать без брака в пассажирском движении. Мы обязаны выполнять бюджетные параметры, установленные нам компанией, ведь мы единый центр ответственности, отвечающий за обеспечение тягой. Будем ждать.

Бюджетное управление позволяет влиять и на процесс ремонта, повышая качество проводимых работ. Применение его позволило добиться ощутимых результатов. Заводы ОАО «Желдор-



реммаш» снизили процент отказа локомотивов на 21%. Раньше, когда эти заводы входили в нашу структуру, мы платили до 2 млрд руб. за изношенные, аварийные или недостающие запчасти. За 2014 год эту сумму удалось сократить приблизительно на 400 млн руб. Эта экономия реально достигается благодаря тому, что теперь и сервис, и «Желдорреммаш» отвечают деньгами за просчёты в своей работе. Финансовые механизмы гораздо быстрее и строже дисциплинируют всех участников процесса, в том числе и нас самих. Когда по вине локомотивных бригад нарушается технология эксплуатации, это тоже выражается в денежных претензиях, и мы рассматриваем каждый такой случай очень пристально, изучаем и думаем, как не допустить подобного впредь.

Развитие технологий

Изменились не только отношения, но и технология работы.

Среди главных достижений следует отметить полигонные технологии работы локомотивов и локомотивных бригад. В минувшем году мы отстроили центры по управлению тяговыми ресурсами. Это позволило при полном обеспечении потребностей в перевозках сэкономить общее количество локомотивов и упорядочить работу локомотивных бригад.

Вся сеть находится сегодня под контролем пяти центров управления. До этого её рассматривали как совокупность отдельных дорог, а теперь мы говорим о полигонах. Раньше в пределах дороги локомотив проходил 300–400 км в сутки, потому что всегда крутился в её границах, сейчас же благодаря полигонному принципу деления сети локомотив проходит в среднем 1200 км в сутки. Это трёхкратный и даже четырёхкратный рост пробега. Применение полигонной технологии позволяет закупать локомотивы не по принципу «всем сестрам по серьгам», а точно, исходя из конкретной потребности, продиктованной актуальными направлениями грузопотоков. В результате электровозы серии 2ЭС5К

«Ермак» стали успешно водить поезда массой 7100 тонн на всём протяжении Транссиба, от Междуреченска до Смоленнова. Эти электровозы составили основу тягового обеспечения всего Восточного полигона. Путём замены дизелей 10Д100 на Д49 на БАМе полностью модернизирован парк тепловозов 3ТЭ10. Электровозами серии 2ЭС6, 2ЭС10 производства ООО «Уральские локомотивы» пополняется парк локомотивов Урало-Сибирского полигона.

Тяговый ассортимент

В этом году завершено формирование всей линейки локомотивов, которые нам нужны для обеспечения любой перевозки в границах России. Теперь у нас есть электровозы, тепловозы, пассажирские и грузовые машины – словом, есть всё для успешной работы. Недавно Брянский завод выпустил тепловоз

количестве парка в 20800 локомотивов, из которых почти 11 тыс. тепловозов, 7000 маневровых, остальные – магистральные. Обновление парка идёт благодаря планомерной работе и поддержке руководства компании. Для закупки новых машин дирекция имеет утверждённую инвестиционную программу на каждый год. Другие источники обновления – это модернизация тяги с продлением срока службы, оптимизация и полигонные технологии, позволяющие увеличить пробег локомотива при уменьшении необходимого парка.

Интенсивная работа тягового подвижного состава требует другого планирования по строительству цехов эксплуатации и домов отдыха. Раньше строился пункт оборота, при нём дом отдыха и плюс какой-то реабилитационный центр. Сегодня мы

Среди главных достижений следует отметить полигонные технологии работы локомотивов и локомотивных бригад

2ТЭ25АМ. И это, несомненно, большая победа машиностроителей. Для нас важно, что завод стал производить магистральные машины. Тепловоз новый, у него улучшены все технические характеристики. Это первое. А второе – по порядку, но не по значению, – он хорош тем, что построен в России. Теперь магистральные грузовые тепловозы выпускаются в нашей стране. Отныне мы ни от кого не зависим, какие бы катаклизмы ни происходили в соседних странах.

Преодолён и процесс роста износа парка локомотивов. Если в последние годы износ по отдельным сериям достигал 80%, то сейчас наступил перелом в лучшую сторону. Получено серьёзное снижение этого показателя по тепловозам – до 68–69%, по электровозам – до 60%. Это при общем

стараяемся строить АБК, административно-бытовые комплексы, с таким расчётом, чтобы машинист имел там свою кабинку и мог после поездки помыться, переодеться и в гражданском, опрятном виде отправиться домой к семье. Раньше на дороге строили один такой центр, а сейчас за год сдаются и входят в строй несколько таких объектов. Стоимость одного АБК составляет 300–350 млн руб., построить и запустить его можно за полтора года. Наша задача – сделать работу в тяговом комплексе не только престижной, но и комфортной. Со всем недавно такие комплексы были открыты в Ванине и Няндоме.

Культура безопасного движения
Изменения не могли не коснуться и работы с людьми, с локомотивными

Технологии менеджмента»



бригадами. Ей сейчас отдан главный приоритет. Очевидно, что административно-командная система устала и не даёт результатов. Поэтому вводится новый порядок отношений. Мы пришли к пониманию, что машинист и выговор за нарушение технологической дисциплины – вещи несовместимые. Нельзя бить по рукам, от этого они не станут более квалифицированными.

Сейчас действует другой принцип: «нарушил инструкцию – иди и учись». Для этого необходимо создать качественную учебную базу. Уже сегодня в нашем распоряжении есть для этого комнаты по проведению техзанятий, кабинеты и тренажёры, которые ПКБ ЦТ специально создаёт на базе той техники, которая эксплуатируется именно в этом депо. Зачёты принимаются через специальную автоматизированную систему проверки знаний (АСПТ), что исключает возможность вмешательства и «человеческого фактора».

Настала пора пересмотреть и один из главных элементов управления внутри локомотивного депо: институт машиниста-инструктора. Система работы в составе колонн не даёт сегодня нужного эффекта, потому что жизнь поменялась. Когда молодой

машинист с высшим образованием становится инструктором, с одной стороны, вроде бы все правильно, но с другой стороны, это уже не тот наставник – «отец родной», которому всегда безоговорочно верили. В итоге возникает иллюзия наставничества, и, как всякая иллюзия, она имеет иное определение – обман. Строить здание безопасного движения на фундаменте обмана не просто нельзя – это преступно. Мы не можем, как раньше, пребывать в мире иллюзий, нам этого просто не позволяет жизнь. Ситуацию необходимо срочно менять, и мы уже над этой проблемой работаем большим коллективом единомышленников. Сейчас проводим масштабный эксперимент: в каждой дирекции в одном из депо введена обезличенная система закрепления локомотивных бригад. Инструкторов поделили на машинистов-инспекторов и тех, кто должен обучать. Инспектор может проверить любого, его задача – выявить все нарушения, при этом машиниста, допустившего нарушение, не наказывают, а заставляют учиться. Учат же его другие: инженер по обучению, машинисты-инструкторы по тормозам, по теплотехнике и т.д. Заниматься можно и в порядке самопод-

готовки, и с помощью консультаций. Обучение может быть прямое и дистанционное, но потом непременно нужно сдать зачёт. Даже на начальном уровне такая система демонстрирует высокую эффективность. Количество нарушений там, где этот эксперимент вводится, гораздо ниже, да и отношения в коллективах стали меняться к лучшему. Это связано с реализацией третьего, главного направления: изменения отношения к машинисту через премиальную систему. Нельзя лишать человека премии вперёд, до окончания месяца, как это нередко делается. Ещё месяц не отработал, а премии уже лишён. Надо от такой идеологии уходить. На сегодняшний день мы пришли к такому положению дел, что ответственность машиниста упоминается в 353 инструкциях! Получается, что если человек выбрал профессию машиниста, то уже в чём-то виноват. До работы не дошёл, но уже что-то нарушил. Это печальное положение дел, и мы его будем менять. Долго, скрупулёзно будем разбирать эти бюрократические наслоения и совершенствовать нормативную базу, приводить её к современному состоянию, отвечающему реалиям сегодняшнего дня, а не прошлого века. Уже



МАКСИМ КАШИРИН

ломаем эту парадигму. За 11 месяцев 2013 года объявлено 23447 дисциплинарных взысканий, а за 11 месяцев 2014-го – только лишь 9101. Положительная тенденция уже налицо.

Мы стараемся, чтобы каждый человек оценивался с точки зрения хорошей работы и потенциально рас-

няя. Руководителям проще человека наказать выговором, чем учить и заниматься развитием его самосознания. Вынес выговор – вроде свою руководительскую функцию выполнил. Но это же не так! Требовательность – это не выговор, требовательность – это результат, выразившийся в правильном выполнении подчинёнными порученной им работы в последующем. И мы эту идеологию будем проводить целенаправленно, неуклонно, настойчиво.

С людьми и для людей

Поощрительную систему тоже приходится насаждать волевыми методами. Только по службе тяги у нас насчитывается 17 видов поощрений, не считая отраслевых и государственных наград. Если все вместе сложить, будет 27 видов поощрений за добросовестный труд. В 2014 году была введена высшая награда Дирекции тяги – «Почётный работник», а к ней премия в 40 тыс. руб. Есть знак «Лучший машинист» трёх степеней. Это уже даёт эффект.

Избавляться от старой идеологии необходимо повсеместно. Как сегодня

едем к мнению, что не имеем морального права подвергать опасности машинистов и перевозимые грузы. Отраслевая медицина доброе дело делает, предотвращая риск в сфере безопасности движения, связанный с состоянием здоровья людей, участвующих в перевозочном процессе. В какой ещё отрасли, кроме транспортной, существуют медкомиссии? Полагаю, что не многие могут этим похвастаться. Путьцы идут на работу – никакую комиссию не проходят. Один – с насморком, другой – с инфарктом. Поэтому дано указание: выявить самых придирчивых медиков, и тех из них, кто больше всех даёт отклонений машинистам по здоровью, поощрить от дирекции ценным подарком за внимательное отношение к здоровью наших работников. Машинист должен знать, что медик в первую очередь защищает его здоровье, и этим нужно дорожить, а не бояться.

И так должно быть во всём. Необходимо продолжать работу с людьми и для людей. В том числе за счёт повышения информированности наших сотрудников, непосредственного общения с руководителями, основная задача которых – разъяснять работникам происходящие в локомотивном комплексе перемены. То, что делается для машиниста сейчас, не делалось никогда. У нас появились новые, современные средства коммуникации с персоналом. Я регулярно провожу встречи во время своих поездок в регионы, проводятся «Слёты машинистов», встречи с президентом ОАО «РЖД», работает горячая линия для сотрудников, мы вплотную подошли к созданию специализированного приложения к газете «Гудок», которое назвали «Машинист» и на страницах которого будем обсуждать процесс «точной настройки» нашей работы. Мы должны слышать друг друга, иметь обратную связь, получая живой отклик на наши инициативы, и это верное направление, доказавшее свою эффективность. **ПУЛЬТ**

То, что делается для машиниста сейчас, не делалось никогда. У нас появились новые, современные средства коммуникации с персоналом

сматривался не как нарушитель, а как единица, нацеленная на успех всего локомотивного комплекса и компании. Пока изменение этой идеологии идёт непросто, и нам ещё есть над чем работать.

Сопrotивляется старая административная система, сила привычки на местах, устои, сформировавшиеся десятилетиями и превратившиеся в отработанные управленческие реше-

у нас воспринимается медкомиссия? Со страхом. Отстранение от рейса – это как наказание. А должно быть иначе. Ежемесячно медики отстраняют от работы более тысячи человек, но они ведь им жизнь спасают! Случись у машиниста инфаркт или инсульт, когда он ведёт поезд, что тогда? Можно ли подвергать неоправданному риску пассажиров или груз? Вопрос неоднозначный, и мы склоня-





Программа развития вертикали

ПАВЕЛ ИВАНОВ,
НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРАЛЬНОЙ
ДИРЕКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
ДВИЖЕНИЕМ ОАО «РЖД»



СЕРГЕЙ РОДИН

В сентябре прошлого года перед Центральной дирекцией управления движением была поставлена задача – разработать программу развития вертикали, которая позволит повысить эффективность производственной деятельности за счёт качественных изменений с использованием научно-технических достижений отрасли.

Задачи программы

При формировании программы мы ориентировались на стратегию развития холдинга до 2030 года и реализацию миссии РЖД по эффективной организации железнодорожных перевозок.

Достижение стратегических целей должно осуществляться с учётом ценностей холдинга, ключевой из которых является клиентоориентированность, выстраивание взаимовыгодного долгосрочного партнёрства с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей.

Основные ценности холдинга:

- Исключительная безопасность всех процессов;
- Клиентоориентированность, взаимовыгодное долгосрочное партнёрство с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей;
- Баланс интересов государства, потребителей, компании, частных акционеров;
- Постоянные улучшения, поиск путей повышения качества услуг и роста эффективности, приверженность инновациям;
- Создание условий для профессионального и личностного развития работников;
- Стремление к улучшению транспортного обеспечения России и повышению уровня доступности транспортных услуг для бизнеса и населения;

- Достижение глобальной конкурентоспособности на транспортно-логистическом рынке;
- Эффективность производственных процессов, нацеленность на рациональное использование всех видов ресурсов, снижение воздействия на окружающую среду.

Рассматривая развитие производственного блока, в первую очередь мы ориентируемся на наших внутренних потребителей – транспортно-логистический и пассажирский бизнес-блоки. При этом максимальное обеспечение потребностей сбытового комплекса позволит достичь синергетического эффекта в единой цепочке создания ценности для внешних клиентов.

возможность оптимизировать деятельность компании и исключить отдельные технологические операции, которые не участвуют в создании ценности для клиентов и не влияют на безопасность, надёжность перевозок и качество подготовки управленческих решений.

Кроме того, при разработке программы развития мы исходили из необходимости безусловной реализации стратегических инициатив производственного блока. Каждый пункт подготовленного документа соответствует достижению этой цели. При этом в программе нашли отражение более 30 научно-технических разработок, которые являются основой в работе по повышению

Проект программы предусматривает пять основных векторов развития Центральной дирекции, по каждому из которых разработан перечень ключевых мероприятий

Мировая практика показывает, что эффективность производственной деятельности и уровень клиентоориентированности могут быть значительно повышены при использовании методов управления, основанных на процессном подходе. Применение процессных принципов согласно сформированной программы даст

СПРАВКА

Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии на российском и мировом рынках конкурентоспособного транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

эффективности перевозочной деятельности.

Нужно отметить, что непосредственное участие в разработке программы принимали департаменты и филиалы ОАО «РЖД». Это важно, так как достижение необходимого результата возможно только при объединении усилий причастных подразделений, а эффект от реализации мероприятий выходит за рамки вертикали управления движением.

Проект «Программы» предусматривает пять основных векторов развития Центральной дирекции, по каждому из которых разработан перечень ключевых мероприятий. Все пять направлений деятельности тесно связаны между собой и дополняют друг друга.

Технологии➤



Первый вектор

Переход от региональных принципов управления перевозочным процессом к планированию и организации движения поездов на полигонах сети.

Эффективность применения полигонных технологий и необходимость их дальнейшего развития подтверждаются положительными результатами, достигнутыми при создании Центров управления тяговыми ресурсами.

Мероприятия сформированной программы направлены на решение ещё более комплексных и масштабных задач.

Они предусматривают переход от функциональной структуры управления к построению производственных циклов с использованием принципов процессного подхода.

В новых условиях понятие «полигон» несёт в себе более широкий смысл. В основу полигонной технологии должны быть положены принципы унификации параметров инфраструктуры, управления тяговым подвижным составом и вагонными парками, обеспечения согласованного развития в его границах всего производственного комплекса.

Именно под эти требования должны формироваться и программы развития соответствующих филиалов компании.

Это позволит организовать сквозной пропуск поездов с установлением единых весовых норм, существенно сократить количество стоянок на технических станциях и непроизводительные расходы в пути следования, а также оптимизировать основные производ-

ственные мощности – локомотивные и вагонные депо, пункты технического и коммерческого осмотра.

Исходя из предложенных принципов на сети можно выделить три укрупнённых направления: Кузбасс – Дальний Восток, Кузбасс – Северо-Запад, Кузбасс – Центр – Юг. На указанных направлениях сформированы устойчивые грузопотоки, на долю которых приходится более 60% всего объёма работы.

В качестве примера может быть рассмотрено направление Кузбасс – Северо-Запад. Основное ядро грузопотоков здесь образуют корреспонденции угля и нефтепродуктов, химикатов и жидких углеводородов погрузки предприятий Урало-Сибирского региона в направлении Октябрьской железной дороги.



Общая протяжённость полигона составляет почти 4000 км. Он включает в себя более 400 железнодорожных станций, из них 12 сортировочные. Здесь расположены 19 пунктов технического, 12 пунктов коммерческого осмотра и 14 эксплуатационных локомотивных депо. На полигоне работают свыше 2000 поездных локомотивов, что составляет 29% от эксплуатируемого парка на сети.

Наглядным примером повышения эффективности работы этого направления служат принятые в ноябре прошлого года решения об унификации весовых норм грузовых поездов под кратность тяги – 6300, 8000 и 9000 тонн, которые стали едиными для всех железных дорог, входящих в данный полигон. Это позволило исключить перелом веса для транзитных поездов в пути следования и дополнительную переработку более чем 5000 вагонов в месяц на технических станциях, улучшив качественные показатели использования тяги.

Следующим шагом в повышении эффективности работы полигона станет организация сквозного пропуска поездов весом 9000 тыс. тонн на постоянной основе. Сегодня для этих целей в графике предусмотрены две «нитки», в апреле проведено 12 таких поездов.

Внедрению этой технологии способствует поступление электровозов с повышенными тяговыми характеристиками (2ЭС6, 2ЭС10 и 3ЭС10). Дальнейшее увеличение парка позволит распределить тяговые ресурсы на направлении с учётом их максимально эффективного использования и исключить работу на участках локомотивов разных серий. Такой подход обеспечит эффективную работу пунктов технического осмотра, сосредоточив их производственные мощности под локомотивы определённых типов.

Ещё одним направлением работы является снятие действующих инфраструктурных ограничений. Именно этот фактор сегодня в значительной степени сдерживает развитие технологии сквозного пропуска поездов. К примеру, при организации движения



На сети можно выделить три укрупнённых направления: Кузбасс – Дальний Восток, Кузбасс – Северо-Запад, Кузбасс – Центр – Юг

грузовых поездов весом 9000 тонн на участке Екатеринбург-сортировочный – Чепца имеются перегоны, на которых по условиям энергоснабжения отсутствует возможность одновременного движения во встречном направлении.

Эта проблема характерна и для других участков полигона Кузбасс – Северо-Запад.

Её решение позволит существенно увеличить провозную способность направления, что очень важно, учитывая прогнозируемый рост объёмов перевозок в порт Усть-Луга в 1,5 раза до 2020 года.

Полигонные принципы управления должны применяться и при установлении гарантийных плеч безопасного проследования вагонов. Исторически сложилось, что пункты технического и коммерческого осмо-

тра, как правило, расположены на границах железных дорог, определяя ответственность каждой из них.

С началом деятельности функциональных филиалов такой необходимости уже нет. Учитывая внедрение новых технологий и автоматизированных систем контроля за состоянием вагонов, а также обновление вагонного парка, количество операций в пути следования может быть значительно оптимизировано.

На направлении Алтайская – Называевская – Балезино – Лужская техни-

СПРАВКА

Организация пропуска 12 поездов весом 9000 тонн высвобождает пять «ниток» в графике для движения поездов унифицированного веса. А это дополнительно 7,5 млн тонн грузов в год.



ИВАН КУРТОВ

ческий и коммерческий осмотр для составов транзитных поездов возможно исключить не менее чем на трёх станциях, совместив его проведение с операциями по смене локомотива.

Существенный эффект в организации перевозок на данном направлении ожидается от реализации инвестиционной программы компании, включающей в себя такие важные объекты, как строительство ПТОЛ на станции Бабаево, электрификация участка Гатчина – Лужская, ввод в эксплуатацию станции Лужская-сортировочная.

Это изменит работу всего Санкт-Петербургского узла, который является важнейшей частью технологии. А запуск сортировочного комплекса позволит организовать движение груженых и порожних маршрутов после выгрузки по замкнутому циклу, разгрузив мощности станций

Санкт-Петербург-сортировочный-Московский и Шушары, значительно ускорив продвижение вагонопотока.

Комплекс вышеизложенных мероприятий обеспечит увеличение маршрутной скорости следования грузовых поездов на направлении Кузбасс – Северо-Запад с 640 до 700 км/сут.

Подобные резервы имеются и на других направлениях сети. Поэтому предлагается по каждому направлению определить целевое состояние его технологической, технической и ресурсной моделей с учётом максимальной эффективности перевозочно-го процесса и использования инфраструктуры.

Обязательным условием организации работы полигона является разработка и техническое нормирование его показателей, включая маршрутные скорости, надёжность доставки грузов, нормы использования локо-

мотивных и вагонных парков, в том числе оборот вагона со всеми составляющими его элементами технологии.

Заданные показатели должны лечь в основу KPI дирекций и мотивировать на исключение потерь во взаимодействии подразделений производственных вертикалей.

Второй вектор

Переход к полигонным принципам управления невозможен без внедрения информационных технологий и современных технических средств.

С 2012 года на сети внедряется система управления поездной работой на объединённом полигоне – ИСУПР. Для организации работы центров управления тяговыми ресурсами разработана автоматизированная система АС ЦУТР.

На полигоне Западно-Сибирской, Южно-Уральской и Свердловской железных дорог успешно используется система «Эльбрус», которая позволяет повысить качество перевозок за счёт оперативной корректировки графика движения с учётом реальных условий пропуска поездов.

Это программное обеспечение показало свою эффективность. На участках, где оно внедрено, уровень

СПРАВКА

Целевые параметры основных показателей:

- рост скорости доставки груза к уровню 2014 года на 22% (до 400 км/сут.);
- повышение среднего веса поезда на 7% (на 270 тонн, до 4200 тонн);
- увеличение доли полезной работы локомотива на 12 процентных пунктов;
- снижение непроизводительных потерь рабочего времени локомотивных бригад на 30%;
- сокращение простоя транзитного вагона с переработкой до 8 часов, без переработки – до 1 часа.



графика по проследованию улучшен на 20 п.п., а маршрутная скорость – более чем на 30 км/сут.

Основным направлением дальнейшего развития таких систем является переход от информационного режима к функциям выработки управляющих решений.

Автоматизированная система организации движения поездов на высокоскоростном направлении Москва – Санкт-Петербург уже сегодня решает задачи по контролю за соблюдением технологии пропуска поездов «Сапсан».

Опыт эксплуатации комплекса автоматизированного управления движением поездов АСУ-Д в период проведения зимних Олимпийских игр показал возможность автоматизации диспетчерского управления движением поездов и приготовления маршрутов. В период проведения Олимпийских и Паралимпийских игр выполнение графика движения превышало 99% при среднесуточном обращении более 200 пар поездов.

В перспективе предполагается поэтапное внедрение указанной системы на всех действующих участках, оборудованных диспетчерской централизацией, а при модернизации и новом строительстве мы уже сегоднякладываем данное требование в технические условия, что соответствует решению итогового правления 2014 года.

Следующее направление работы – внедрение электронной документооборота, в том числе электронной цифровой подписи и мобильных рабочих мест. Это позволит уйти от ведения различного вида документации, исключить потери времени на передачу информации между исполнителями и повысить безопасность движения поездов.

В качестве примера можно привести порядок выдачи предупреждений. Сегодня работник движения по факту является промежуточным звеном между представителями инфраструктуры и локомотивной бригадой. Предлагается в рамках автоматизированной системы выдачи и отмены

предупреждений (АСУ ВОП-2) организовать их передачу локомотивной бригаде через терминалы, установленные в локомотивных депо, или непосредственно на борт локомотива.

Одним из важнейших направлений развития является повышение эффективности работы сортировочных станций.

В 2014 году на станциях Орехово-Зуево, Бекасово-сортировочное, Алтайская, Кинель, Челябинск-Главный, Екатеринбург-сортировочный внедрена комплексная система автоматизированного управления сортировочным процессом (КСАУ СП).

На станции Ярославль-Главный внедрена современная автоматизированная система управления станционными технологическими процессами ИТАУР, основной задачей которой

сортировочный процесс одному человеку, управление горочным локомотивом без участия машиниста, специальный автоматизированный режим роспуска вагонов с опасными грузами, электронный документооборот, система закрепления подвижного состава без участия человека.

Реализация указанных задач положена в основу интеллектуальной системы управления железнодорожным транспортом – ИСУЖТ, разработка которой в настоящее время ведется ОАО «НИИАС». Основной целью проекта ИСУЖТ является создание единого программно-аппаратного комплекса управления производственной деятельностью ОАО «РЖД», в первую очередь – перевозочным процессом.

Одним из важнейших направлений развития является повышение эффективности работы сортировочных станций

является реализация принципиально новых технологий планирования работы станций во взаимодействии с диспетчерским аппаратом на основе электронной системы выдачи наряд-заказов и контроля их исполнения. Автоматизирован процесс ведения графика исполненной работы станции, подвязки локомотивов и локомотивных бригад во взаимодействии с локомотивным депо.

На крупнейшей припортовой станции Лужская внедряются самые современные технологии и технические средства, большинство из которых реализуются впервые на российских железных дорогах. В дальнейшем вновь применяемые решения будут тиражированы и на другие станции сети.

Это система управления роспуском, позволяющая организовывать

Разрабатываемая новая интеллектуальная система должна обеспечить в автоматизированном режиме:

- расчёт прогноза использования ресурсов сети, согласованный с имеющимися пропускными и перерабатывающими способностями инфраструктуры;
- разработку плановых параметров эксплуатационной работы;
- планирование и управление тяговыми ресурсами;
- выработку сценариев стабилизации перевозочного процесса в случае его отклонения от плановых параметров.

Проект ИСУЖТ должен стать единой технологически интегрированной системой управления перевозочным процессом, инфраструктурой и безопасностью на основе современных программных и интеллектуальных технологий.

Технологии➤



РУСЛАН КАЗАКОВ

Третий вектор

Третьим вектором развития вертикали является внедрение комплексной системы управления местной работой, направленной на повышение экономической эффективности.

Мероприятия данного раздела программы предусматривают совершенствование технологических процессов работы станций, переход на экономические критерии оценки вариантов организации местной работы, оптимизацию ресурсов, внедрение технологии обеспечения коммерческой надёжности доставки груза на всём пути следования.

Запланированы мероприятия по оптимизации работы малодеятельных линий, в том числе за счёт совмещения профессий в производственном блоке. В целевом состоянии

работник локомотивной бригады должен выполнять обязанности приёмосдатчика, осмотрщика вагонов, составителя поездов.

Кроме того, в рамках проводимой работы по категорированию железнодорожных линий предлагается пересмотреть нормативы технического содержания инфраструктуры, оптимизировав их в зависимости от объёмов перевозок.

Разработка дистанционных систем управления переводом стрелок и открытием сигналов, внедрение диспетчерской централизации также позволит существенно сократить эксплуатационные расходы на малодеятельные линии.

Реализация первых трёх разделов программы и достижение необходимых результатов зависят от эффек-

тивности деятельности всех подразделений, которые сегодня работают в рамках бизнес-блока «Железнодорожные перевозки и инфраструктура».

Четвёртый вектор

Поэтому четвёртый раздел программы содержит мероприятия по повышению уровня взаимодействия вертикали управления движением с другими производственными филиалами.

Сегодня в компании проводится целенаправленная работа по совершенствованию системы мотивации трудовых коллективов.

Одним из важных итогов этой работы стало внедрение коллективной формы организации и стимулирования труда работников сортировочных станций и смежных структурных подразделений, занятых в едином тех-



нологическом процессе железнодорожного узла. Сегодня комплексные бригады внедрены на 43 сортировочных станциях сети. Станции, выбравшие в качестве системы стимулирования коллективную (бригадную) форму ответственности, показывают значительно лучшее качество эксплуатационной работы.

Следующим направлением развития коллективных форм стимулирования труда является внедрение Положения о комплексной диспетчерской смене железной дороги, в основе которого лежит соревновательный принцип диспетчерского персонала дирекций управления движением, инфраструктуры и других оперативных работников.

В целях синхронизации задач, стоящих перед коллективами линейных станций и диспетчерским персоналом, предлагается в мотивационных схемах предусмотреть единые (сквозные) показатели премирования не только по вертикалям функциональных филиалов, но также других подразделений, входящих в бизнес-блок «Железнодорожные перевозки и инфраструктура».

Положительным примером может служить механизм мотивации диспетчеров на сокращение непроизводительной работы локомотивных бригад. Совместно с Департаментом по организации, оплате и мотивации труда эта задача была реализована в Положении о дополнительном премировании работников диспетчерского аппарата Центральной дирекции управления движением.

При росте объёмов грузовых перевозок в 2014 году на 5% время стоянок локомотивов на промежуточных станциях снижено на 20%, а следования бригад пассажирами – на 13%.

В дальнейшем работа по совершенствованию системы мотивации будет продолжена.

Пятый вектор

Одним из ключевых факторов успеха в решении стратегических задач развития холдинга и повышения

производительности труда является вовлечение инженерно-технического персонала в процесс реализации приоритетных задач компании.

Специалисты, обладающие необходимыми профессиональными и корпоративными компетенциями, должны выступать носителями и проводниками инновационных идей, которые станут основой качественных изменений в холдинге.

В Центральной дирекции уже реализован ряд мероприятий, позволяющих улучшить подготовку специалистов.

Отлажена система взаимодействия с отраслевыми учебными заведениями. На условиях целевой подготовки в вузах и колледжах обучаются более 7 тыс. человек.

С 15 октября 2010 года во всех учебных заведениях проводится ежегод-

поставок в организациях высокоскоростного движения.

Особое внимание мы уделяем формированию корпоративной культуры. На протяжении четырёх лет проводятся конкурсы команд дежурно-диспетчерского персонала, способствующие повышению уровня знаний по организации безопасности движения поездов, ключевых нормативных документов и умению ориентироваться в нестандартных ситуациях.

Для вовлечения молодых работников в решение корпоративных задач с 2011 года ежегодно проводятся слёты молодёжи Центральной дирекции. Программы слётов включают разработку инновационных проектов, направленных на повышение эффективности управления перевозочным процессом.

Дальнейшая работа в рамках данного вектора развития предусма-

Реализация представленной программы позволит достичь экономического эффекта в размере 7 млрд руб. в год

ный день Центральной дирекции управления движением, формат которого включает в себя организацию встреч руководителей компании, филиала и региональных дирекций со студентами. Целью таких встреч, в которых принимают участие свыше 5 тыс. человек, является информирование о происходящих изменениях в компании, новейших технологиях и достижениях.

В целях подготовки квалифицированных специалистов по специализированным программам осуществляется обучение студентов в авторских классах по приоритетным направлениям деятельности филиала, в том числе эффективному управлению парком грузовых вагонов, организации движения по расписанию, международной логистике цепями

тривает формирование карьерограммы перспективных специалистов, разработку новых форм нематериальной мотивации, создание рейтинга инженерной деятельности и совета инженеров вертикали.

Реализация представленной программы позволит достичь экономического эффекта в размере 7 млрд руб. в год.

Кроме того, выполнение сформированных мероприятий существенно изменит существующую модель перевозочного процесса, повысит уровень безопасности движения и условий охраны труда за счёт автоматизации процессов пропуска поездов и сортировочной работы станций, внедрения безбумажных технологий, максимального снижения влияния человеческого фактора.

ПУЛЬТ

Технологии»

Владимир Федин,
д.т.н., профессор, начальник
центра «Промышленные
технологии» Института
управления и информационных
технологий МИИТА



МИИТ



Шаг вперёд

Для технологического прорыва наука и производство должны работать в одной связке

SHUTTERSTOCK.COM

СЕРГЕЙ ВАКУЛЕНКО,
К.Т.Н., ДИРЕКТОР
ИНСТИТУТА
УПРАВЛЕНИЯ И
ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ МИИТА



Юлия Ронжина,
К.Т.Н., СТАРШИЙ НАУЧНЫЙ
СОТРУДНИК ОТДЕЛЕНИЯ
«ТРАНСПОРТНОЕ
МАТЕРИАЛОВЕДЕНИЕ»
ОАО «ВНИИЖТ»



Отраслевые учёные быстро откликаются на актуальные проблемы железнодорожного транспорта, предлагая для их решения эффективные научные разработки.

Представленные исследования выполнены по инициативе специалистов МИИТа и ВНИИЖТа и не имеют аналогов в отечественной и мировой практике. Безусловно, до постановки новой продукции на производство необходимо проведение всесторонних исследований и испытаний. Однако уже имеющиеся результаты апробации новаций свидетельствуют о технологическом и техническом потенциале и высоком уровне их проработки для внедрения на сети ОАО «РЖД» и предприятиях отрасли, выпускающих продукцию для нужд компании. Предлагаемые разработки имеют высокую экономическую эффективность, позволят улучшить эксплуатационное содержание подвижного состава и инфраструктуры железных дорог, а также повысить безопасность движения.

Литые детали вагонов

Актуальность улучшения эксплуатационного содержания литых деталей вагонов, и в первую очередь их боковых рам, требует быстрых и эффективных решений как для обеспечения безопасности движения, так и по экономической составляющей. Например, при производстве термоупрочнённых железнодорожных рельсов их цена почти на порядок меньше, чем боковых рам тележек, но при этом есть большое количество вопросов к безопасности эксплуатационного содержания боковых рам.

В этой проблеме аккумулированы вопросы эффективности управления подвижным составом и его производства.

Традиционно вопрос повышения надёжности и долговечности тяжёлонагруженных деталей подвижного состава решается за счёт увеличения

толщины наиболее нагруженных их частей и деталей и применения стали с повышенным легированием. Оба способа приводят к дополнительным экономическим затратам и усложняют ремонтпригодность деталей.

Таким образом, локальную проблему по выходу из строя боковых рам вагонов следует решать в комплексе. Необходимо, чтобы качественно работали упругие элементы тележки и узел гашения колебаний.

По заданию Департамента технической политики ОАО «РЖД» МИИТ на собственные средства провёл экспериментальную работу по объёмно-поверхностной закалке фрагментов боковых рам из стали 20ГЛ на организованном опытно-промышленном

3–5-кратное увеличение срока службы в эксплуатации. При этом затраты на переход к объёмно-поверхностной закалке по сравнению с серийным производством увеличиваются всего на 5–8%, что обеспечивает окупаемость новой технологии за 5–7 месяцев.

Однако её развитие сдерживает отсутствие заинтересованности производителей вагонов в её внедрении, а также действующие технические требования при производстве запасных частей и новых деталей вагоностроения.

Метизы

Объём выпуска метизов для железнодорожного транспорта самый большой по сравнению с другими потребляющими его отраслями промышлен-

Затраты на переход к объёмно-поверхностной закалке увеличиваются всего на 5–8%, что обеспечивает окупаемость новой технологии за 5–7 месяцев

участке термического отделения на ОАО «Люблинский ЛМЗ».

К сожалению, в настоящий момент завершается ликвидация Люблинского ЛМЗ. На этом предприятии может быть закрыт опытно-промышленный участок, где разрабатывается технология упрочнения боковых рам. Это обстоятельство может отдалить выдачу на эксплуатационные испытания боковой рамы с новым уровнем свойств на неопределённый срок.

Ранее проведённый комплекс исследований и полигонных испытаний объёмно-поверхностной закалки показал, что на таких литых деталях вагоностроения, как корпус автосцепки, буферные стержни пассажирских вагонов, замки автосцепок, хомуты автосцепок, фрикционные клинья и планки, корпуса поглощающих аппаратов, корпуса букс, достигается

ности. Поэтому долговечности их использования придаётся огромное значение. Исследовательский центр «Промышленные технологии и ресурсосбережение на транспорте» МИИТа самостоятельно исследует, разрабатывает и внедряет эффективные способы их упрочнения при минимуме затрат. В настоящее время закончены поисковые работы по объёмно-поверхностной закалке метизов.

В результате предел прочности на растяжение шурупов путевых дву-

СПРАВКА

Анализ существующих способов упрочнения деталей показывает, что метод объёмно-поверхностной закалки, разработанный в нашей стране для средне- и высоколегированных сталей, может быть эффективно применён для низкоуглеродистых (0,17–0,25%) сталей.



кратно увеличился по сравнению со стандартным производством.

Кроме того, при использовании этого метода не требуется замена стали Ст3 на Ст20, что и позволяет существенно сэкономить средства.

СПРАВКА

В результате объёмно-поверхностной закалки физико-механические свойства стали увеличились. Предел прочности и износостойкость – на 40%, величина остаточных сжимающих напряжений достигает 200 МПа (после нормализации – растягивающие напряжения 50 МПа), поверхностная твёрдость – 30–45 HRC, усталостная прочность увеличивается на 10%, что позволяет улучшить эксплуатационное содержание боковой рамы. Причём достижение такого уровня свойств обеспечивается без значительного увеличения затрат.

Не менее важно, что термообработка стыковых болтов М27 из стали 35 по новой технологии позволяет получить на них класс прочности 10.9 против 8.8, как это происходит при стандартной процедуре. Для нормального эксплуатационного содержания пути с современным уровнем нагруженности требуется применение стыковых болтов именно этого класса.

В промышленности получить такой высокий класс прочности можно только за счёт использования легированной стали 40Х (1% Cr) и закалки в масле. Но при этом возрастает стоимость деталей, а также возникает неблагоприятная экологическая обстановка не только в термических цехах, но и в целом по производству.

Это актуально и при производстве шпильки мостовых. Они в значитель-

ном объёме выходят из строя из-за низкой усталостной прочности стали 40Х. Решить проблему позволит новая технология по замене легированной стали и закалки в масле на рядовую углеродистую сталь 35 с закалкой технической водой.

Но для широкомасштабного внедрения метода на промышленных предприятиях необходимы данные от профильных подразделений ОАО «РЖД» по анализу повреждаемости этих деталей в эксплуатации.

Упругие клеммы верхнего строения пути

Упругие клеммы отечественных скреплений типа АРС и ЖБР являются одним из наиболее важных элементов, отвечающих за их работоспособность. Для обеспечения надёжной эксплуатации (релаксационная стойкость и циклическая долговечность) специалисты университета разработали новую технологию их производства из стали пониженной прокаливаемости 50ПП и упрочнение методом объёмно-поверхностной закалки.

На одном из российских предприятий изготовлены опытные партии клемм и проведены стендовые испытания. Они показали, что за счёт их высокопрочного состояния получен уровень релаксационной стойкости, не достижимый для клемм серийного производства. Кроме того, обеспечивается более высокая циклическая долговечность.

Проведение расширенных полигонных испытаний и организация производства по выпуску клемм такого качества невозможны без заинтересованности Департамента пути и сооружений ОАО «РЖД» во внедрении новой технологии. На эти цели от металлургов получена промышленная плавка (20 тонн) новой стали.

Клееболтовой стык

Завершена разработка новой технологии, обеспечивающая улучшение эксплуатационного содержания клееболтовых стыков (КБС) и снижение их стоимости на 25–30% по сравнению с

КБС, которые в настоящее время поставляются на магистральный транспорт.

Её главной особенностью является применение препрега на клеевой основе с конфигурацией, повторяющей профиль рельса. Этот метод устраняет влияние человеческого фактора, как это происходит при стандартном изготовлении стыка, а также не требует использования металлической обечайки. Металлические накладки изготавливаются из обычной углеродистой стали с конфигурацией, не требующей дополнительной механической обработки. На стык разработаны и утверждены технические условия. Стендовые испытания показали соответствие КБС новой конструкции требованиям норм безопасности на указанные изделия. Нормативная документация и результаты испытаний переданы в Центральную дирекцию инфраструктуры и в Департамент пути и сооружений ОАО «РЖД».

Экономичность изготовления и простота сборки стыка позволяют рекомендовать эту технологию для внедрения как в стационарных условиях, так и в полевых.

Намагниченность

Значительное количество сбоев в системах автоматической локомотивной сигнализации продиктовало необходимость провести исследовательские работы по созданию оборудования по размагничиванию и для контроля намагниченности, что позволило бы устранить причины, напрямую влияющие на безопасность движения.

При активной поддержке Центральной дирекции инфраструктуры компании специалистами МИИТа создано измерительное оборудование по замеру намагниченности (метод магнитной локации) и размагничивающей системы, которое пригодно для работы в пути и стационаре. Оборудование смонтировано на вагонелaborатории «МИКАР» московского отделения дирекции. Проводить мониторинг на сети дорог по изменению магнитного поля рельсов и



Проводить измерения магнитного поля рельсов и элементов стрелочных переводов, находящихся в эксплуатации, позволяет подвижный комплекс «Орион-1»

элементов стрелочных переводов, находящихся в эксплуатации, позволяет подвижный комплекс «Орион-1».

Последние измерения проводились на полигоне Белорусский вокзал – Савёлово.

Дополнительно был создан прибор «Орион» для замера намагниченности в условиях металлургических комбинатов, стрелочных заводов, рельсосварочных предприятий, контролирующих индукцию магнитного поля рельсов до их укладки в путь. Оборудование «Орион-1» для «МИКАР» и «Орион» для стационара подготовлено к выполнению требований ГОСТ по постановке продукции на производство и комплексной оценке их работоспособности комиссией ОАО «РЖД».

Чтобы определить степень намагниченности полигона железных

дорог, были организованы опытные поездки «МИКАР» (мониторинг по движению «Сапсана» на Нижний Новгород и на МЖД). Они показали, что наибольшее превышение фиксируется в местах укладки изолирующих стыков из стеклопластика, который не пропускает магнитный поток. Поэтому предприятиям, выпускающим изолирующие накладки, следует использовать при их производстве шунтирующие элементы.

Для внедрения перечисленных выше разработок в производство и их практического применения необходима активная помощь ОАО «РЖД». И, если новые технические решения и технологии вызовут у специалистов холдинга интерес, МГУПС готов к сотрудничеству и совместной реализации этих проектов.

ПУЛЬТ

Обзор прессы >

The Times:

«Китай готов вложить \$45 млрд в инфраструктурные проекты Пакистана. Об этом в ходе своего первого визита в Исламабад сообщил председатель КНР Си Цзиньпин на встрече с президентом Пакистана Мамнуном Хусейном и премьер-министром Навазом Шарифом. Средства должны пойти на создание Китайско-пакистанского экономического коридора, призванного стать важным элементом нового «Шёлкового пути».

Соглашение об организации его строительства было подписано ещё в мае 2013 года в ходе визита в Пакистан премьер-министра Госсовета КНР Ли Кэцзяна. Маршрут экономического коридора должен связать китайский город Кашгар, расположенный в Синьцзян-Уйгурском автономном районе вблизи северо-восточной границы Пакистана, с портом Гвадар на юго-западе страны. Проект предусматривает реконструкцию Каракорумского шоссе, строительство скоростной железнодорожной магистрали протяжённостью 1,8 тыс. км и сети автодорог с линией энергообеспечения и сопутствующей инфраструктурой. Его планируется реализовать до 2030 года. Коридор «Гвадар – Кашгар» позволит существенно сократить время транспортировки грузов из Африки и Ближнего Востока в Китай. Он также позволит Пакистану задействовать новые торгово-экономические и транспортно-логистические возможности в регионе.

Министр планирования Пакистана Ахсан Икбал подчеркнул, что проект может ключевым образом изменить

ситуацию в регионе, связав через его страну Китай с рынками в Центральной и Южной Азии. «Если мы станем мостом между этими тремя двигателями роста, мы сможем объединить в большой экономический блок около 3 миллиардов живущих в этой части мира – почти половину планеты. Это очень существенные и ощутимые проекты, которые будут иметь значительное преобразующее влияние на экономику Пакистана», – отметил он. Выступая на заседании парламента Пакистана, Си Цзиньпин подчеркнул, что Китай готов согласовать свои стратегии развития со странами региона для достижения взаимовыгодного развития, отметив, что «китайская сторона готова предложить помощь и поддержку странам Южной Азии в соответствии с собственными возможностями».

Asahi Shimbun:

«Поезд MagLev на сверхпроводящих магнитах Lo японской Central Japan Railway Company (JR Central) разогнался до 603 км/ч.

Рекорд установлен 21 апреля во время очередных испытаний поезда на тестовом полигоне компании, находящемся к западу от Токио, в префектуре Яманаши. JR Central соревнуются сами с собой: предыдущий официальный мировой рекорд (581 км/ч) зафиксирован в декабре 2003 на том же полигоне, тогда японцы использовали MagLev модели MLX01-901.

16 апреля Lo уже преодолевал рубеж в 590 км/ч, однако JR Central сразу нацелилась на более высокий результат: заявку в Книгу рекордов

Гиннеса компания отправит только теперь.

MagLev (поезд на магнитной подушке) удерживается над полотном дороги, управляется и движется благодаря силе, создаваемой электромагнитным полем. Японский Lo левитирует в 10 см от поверхности своего U-образного пути-жёлоба. Линейный двигатель, за счёт которого поезд приходит в движение, состоит из электромагнитных катушек по обеим сторонам жёлоба и сверхпроводниковых магнитов, установленных снаружи самого поезда. Эти магниты изготовлены из титаново-ниобиевого сплава, а их сверхпроводимость обеспечивается благодаря охлаждению до -269°C жидким гелием.

Японский Институт Железнодорожных Технических Исследований (RTRI) начал разрабатывать MagLev и линейный двигатель ещё в 1962-м. Тогда конечной целью программы было создание сверхскоростной пассажирской линии между Токио и Осакой со временем в пути не более часа. Время внесло свои коррективы: в декабре 2014-го JR Central с одобрения правительства приступила к постройке линии Токио – Нагоя протяжённостью около 286 км. Время в пути составит около 40 минут, а максимальная скорость движения с пассажирами на борту – около 500 км/ч. Ожидается, что проект будет завершён в 2027-м, связать же столицу с Осакой получится не раньше 2045-го.

На сегодняшний день планируется, что более 80% протяжённости магистрали до Нагои придётся на туннели. В 2014-м JR Central оценивала стоимость маги-



страли в 5,4 трлн иен (около 45,5 млрд долларов). В планы компании также входит экспорт технологии в США».

Aftonbladet:

«Правительство Швеции анонсировало планы масштабных инвестиций в реконструкцию и техническое обслуживание национальных железных дорог: 620 млн крон в 2015-м и по 1,24 млн в год в 2016–2018-м.

Вложения в железнодорожный транспорт – существенная часть проекта нового бюджета, разработанного кабинетом премьер-министра страны Стефана Лёвена. Проект был представлен 7 апреля на прошедшей в Стокгольме пресс-конференции «Инвестиции в увеличение числа рабочих мест и экологизация общественной деятельности». Кроме Лёвена, в ней принима-



ли участие министр финансов Магдалена Андерссон, министр климата и окружающей среды Аса Ромсон и министр образования Густав Фридолин. Напомним, что в декабре 2014-го предыдущий проект бюджета был отклонён в результате парламентского голосования, что породило правительственный кризис. Тогда план инвестиций в модернизацию и техобслуживание железных дорог был таким же – по 1,24 млн в год. Упомянутые вложения – часть «зелёной» политики правительства: транспортная индустрия создаёт около трети общего числа вредных выбросов. «Наша страна должна стать одним из лидеров в переходе к экологичному обществу. Важнейшее направление деятельности для Швеции и всего мира – предотвращение глобального

Вложения в железнодорожный транспорт – существенная часть проекта нового бюджета, разработанного правительством Швеции

потепления», – заявил Лёвен на пресс-конференции. Национальным железным дорогам десятилетиями не хватало адекватного техобслуживания. Правительство Лёвена не спорит: контроль над отраслью у министров и их подчинённых далеко не полный. Ещё в 2013 году предыдущее правительство во главе с Йоном Фредриком Райнфельдом решило подготовить детальный отчёт об организации железнодорожного техобслуживания. По словам министра инфра-

структуры Анны Йоханссон, это исследование будет представлено правительству в декабре нынешнего года. Кроме того, в декабре 2014-го кабинет Лёвена приказал в рамках исследования подготовить отчёт о том, как правительство может вернуть контроль над железными дорогами. Неэффективная организация путевого хозяйства препятствует росту железнодорожных перевозок внутри страны, поэтому госпожа Йоханссон видит в этой области две ос-

новные задачи – увеличение затрат на содержание, ремонт и модернизацию имеющихся путей, а также постройка новых высокоскоростных магистралей. Озвученные в проекте бюджета многомиллионные инвестиции в техобслуживание позволят грузowym и пассажирским перевозкам продолжать расти. «Это критически важно как для увеличения числа рабочих мест, так и для соответствия высоким экологическим стандартам», – считает Йоханссон.

Консерватизм как социальная МИССИЯ



SHUTTERSTOCK.COM

Николай Никифоров,
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РОССИЙСКОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОЮЗА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКОВ
И ТРАНСПОРТНЫХ СТРОИТЕЛЕЙ



РОСПРОФЖЕЛ

Российскому профсоюзу работников железнодорожного транспорта и транспортных строителей (Роспрофжел) 110 лет. За этот период истории менялись трудовые поколения, общественные формации, названия и лидеры организации, но основная миссия отраслевого профсоюза – защита неотъемлемых прав и интересов работников – оставалась неизменной.

Курс на человека труда

В этом смысле профсоюз – консервативная организация. И цели и задачи за 110 лет у нас не очень изменились. К слову, зарождение отраслевого профсоюза произошло ещё раньше, катализатором его создания стала забастовка в Главных мастерских Московско-Казанской дороги в 1895 году, когда рабочим сборочного цеха по выпуску паровозов была урезана заработная плата. Ну а в апреле 1905-го первый учредительный съезд в Москве провозгласил создание Всероссийского внепартийного железнодорожного союза. Съезд принял платформу, где говорилось, что «целью союза является защита материальных, правовых, культурных и служебных интересов служащих и рабочих всех железных дорог». В том же году летом на тепловозостроительном заводе Гартмана в Луганске был заключён первый коллективный договор. И по большому счёту тот колдоговор столетней давности и нынешние коллективные договоры не очень-то и отличаются. Потому что во все времена рядового работника железнодорожного транспорта волновали, волнуют и будут волновать три главных вопроса – заработная плата, условия труда и социальный пакет.

Конечно, скорости и технологии на железной дороге совсем не те, что были сто лет назад. Изменилось очень многое, и кардинально изменилось. Возьмём условия труда

– раньше на железной дороге был запредельный уровень производственного травматизма. За 110 лет этот показатель снизился в десятки, сотни раз. Но сам по себе технический прогресс не означает, что проблемы исчезают. Меняются скорости – появляются новые требования к рабочим местам, например к кабинам машинистов. Удлинили плечи – значит, на поверхности вопросы обеспечения достойных санитарно-бытовых условий. Новые технологии приходят на смену старым, а значит, необходимо усилить контроль за наличием и исправностью инструмента, соблюдением техники безопасности.

За последнее десятилетие отрасль пережила не только серьёзную модернизацию, но и глубокую структурную реформу. Дезинтеграция совокупной рабочей силы и нарушения некогда

организациям железнодорожного транспорта, и оно в полном смысле этого слова помогло выжить и отрасли, и работникам. Чуть позже было подписано аналогичное соглашение по организациям транспортного строительства.

С тех пор этот документ – Отраслевое соглашение – не претерпел значительных изменений, потому что был, как говорится, выстрадан и глубоко продуман. С 1992 года по настоящее время заключены 10 отраслевых тарифных и отраслевых соглашений по железнодорожному транспорту и 10 – по транспортному строительству, которые стали основой для подписания сотен коллективных договоров.

Разделяя ответственность

Сегодня у разных хозяйствующих субъектов разные возможности в

С переходом к рыночной экономике и началом акционирования организаций появилась необходимость создать эффективную систему социальных гарантий

устойчивых связей внутри трудовых коллективов определённым образом повлияли на деятельность отраслевого профсоюза.

С переходом к рыночной экономике и началом акционирования организаций железнодорожного транспорта и транспортного строительства появилась необходимость создать эффективную систему социальных гарантий, разработать и утвердить определённые правила во взаимоотношениях между работодателем и работником.

В этом смысле февраль 1992 года стал для нас поистине исторической датой. Тогда после сложных переговоров было подписано первое отраслевое тарифное соглашение по

плане сохранения и повышения качества человеческого капитала. И если говорить, к примеру, об уровне социальной защищённости работников ДЗО по сравнению с работниками материнской компании, то мы вынуждены констатировать, что большинство дочерних компаний подрезают льготы.

Когда в ДЗО заключается Коллективный договор, то практически повсеместно первоначально он соответствует договору в РЖД. А дальше всё зависит от финансово-экономического положения «дочки», которое напрямую сказывается на коллективных договорах.

В настоящее время наше слабое звено в чём? Сам профсоюз, Цен-

Социальное партнёрство»



тральный комитет, не может заключать коллективные договоры. Это может делать только первичная профсоюзная организация, а руководители первичек – это не всегда освобождённые люди. А где-то, может, и не совсем подготовленные. Они могут идти на уступки работодателю.

Чтобы влиять на ситуацию, мы приняли решение, что те первичные организации, которые подписывают Колдоговор, должны получать экспертное заключение соответствующих департаментов ЦК Роспрофжела.

Но, к сожалению, в дальнейшем ситуация меняется, и в ряде ДЗО ухудшилась ситуация с гарантиями пенсионерам, с бесплатным проездом и т. д. Могу сказать одно: тот минимум льгот для ветеранов, что

прописан в Отраслевом соглашении, предоставляется везде. Там, где не предоставляется, подключаемся мы. Решили проблему с почётными железнодорожниками – все они имеют право бесплатного проезда и обслуживания в ведомственных учреждениях здравоохранения.

Нужно признать, что непросто складываются взаимоотношения профсоюза с частным бизнесом, который в последнее десятилетие пришёл на железную дорогу: с новыми собственниками возникают достаточно серьёзные проблемы. Будь то локомотиворемонтные заводы или сервисные локомотивные депо. Вернее, проблемы с работодателями. У собственников, что называется, только уши торчат, а вот руководители, ими назначаемые, часто прово-

дят политику, нарушающую прежние договорённости. Особенно ситуация обострилась с началом 2015 года, когда появилась возможность списать всё на кризис.

С «Желдорремашем» мы практически четыре месяца вели переговоры, чтобы работникам проиндексировали заработную плату за 2014 год. Но, пока люди не вышли на митинги и пикеты, нас с трудом понимали. В итоге добились-таки повсеместной индексации. Задним числом, с 1 января – на 2,63%, затем с 1 марта – на 2,6%, и договорились, что согласно Колдоговору ещё и в октябре заработная плата будет проиндексирована.

По сервисным локомотивным депо договорились об индексации с 1 марта на 2,6%, и всё было бы нормально, но дальше – больше: работодатель без согласования с профсоюзной организацией начинает пересматривать ряд положений, связанных с выплатами социального характера. Причём нет бы сначала что-то предложить, а потом уже резать, сначала отрезали, а теперь начинают предлагать что-то невразумительное, с нашей точки зрения.

Ситуация очень непростая, угрожающая митингами и забастовками, но переговорный процесс тем не менее идёт.

Наверное, и работодателя где-то можно и понять, перед ним поставили задачу сократить издержки, оптимизировать расходы, а сэкономить на людях в этом случае самое простое – недодай 50 тыс. работников по рублю, и вот уже 50 тыс. руб. «сэкономил».

Сложная ситуация и по другим организациям. Например, в ФПК сложилась угроза закрытия ряда депо. Наши карьеры переживают кризисную ситуацию, в «БэтЭлТранс» всё не просто, ну и так далее. Повсеместно непростая ситуация, и нам приходится достаточно сложно вести переговоры, с тем чтобы сохранить персонал, сохранить коллективные договоры.



SHUTTERSTOCK.COM

Сегодня, когда работодатель всё чаще оправдывает свои непопулярные меры социального характера экономической конъюнктурой и производственной необходимостью, профсоюз может и должен гибким. Мы понимаем, что все эти меры в большинстве случаев вынужденные и все эти процессы происходят не от хо-рошей жизни – объёмы перевозок падают, люди становятся лишними. И здесь важно говорить и договариваться. Когда у работодателя есть желание всё объяснить людям и минимизировать социальные последствия от принятия каких-либо непопулярных решений, профсоюз идёт навстречу. Это в полной мере относится к режиму неполной занятости или частичной индексации. Ведь в РЖД и многих «дочках» она проведена не на уровень инфляции, инфляция среднегодовая 7,6%. Но все же понимают, что не вина работодателя, что в 2014-м не проиндексировали железнодорожные тарифы. Да, спорили по этому вопросу сильно, но в итоге договорились о частичной индексации на 2,63% как временной мере. Стабилизируется ситуация – вернутся к вопросу.

В любом случае необходимо договариваться, анализировать положение вещей, смотреть, что будет дальше. А ликвидировать градообразующие предприятия, как в недавнем случае с вагонным депо в Шимановске в Амурской области, – это нонсенс.

Или необходимо предусматривать значительный переходный период. Был же в Москве завод Войтовича – мощнейшее предприятие, в советское время там очередь стояла на заказы. Закрыли его, но в течение практически пяти лет шла работа, чтобы всех людей трудоустроить. И всё обошлось без социальной напряжённости и конфликтных ситуаций.

Мы считаем, что если уж подобные болезненные процессы неизбежны, то они должны происходить плавно.

Есть ещё один момент – новые технологии, внедрение которых априори должно вести к повышению производительности труда и, как

следствие, к снижению численности работающих и повышению их заработной платы. В этом случае профсоюз не настаивает на том, чтобы сохранять персонал любыми правдами и неправдами – это во вред. Всё-таки социальная ответственность и социальное обеспечение – вещи разные, а ФПК или РЖД – это не собес.

Но если принимаются решения по сокращению персонала, то надо сначала доказать, что изменилась технология, внедрились новые машины и механизмы. А не рубить сплеча, как это у нас иногда происходит. Приняли решение – давайте сигналов уберём, научим несложной, в общем-то, работе монтеров пути, и всё будет хорошо, проблему решим. Решили? Нет. Бригада 5–6 человек выходит, два человека на сигналы, кому работать? Но решение выполне-

по итогам выполнения коллективных договоров – закон не обязывает их проводить. Раньше обязывал, а теперь нет. Но тем не менее как минимум два раза в год в филиалах, подразделениях предприятий собираются работодатели, лидеры профсоюзных организаций и работники, чтобы обсудить что, где и как. И я благодарен руководству компании за такую позицию.

По моему убеждению, всё можно решить путём диалога. Главное – желание договариваться. Ну а если желания нет, то есть в арсенале и митинги, и забастовки. Они законом не запрещены.

Прошлогодние митинги в Слюдянке против массового сокращения персонала на предприятии «Ремпутьмаша» – в какой-то степени именно эти акции протеста позволили сохранить

Наиболее продуктивная форма взаимодействия профсоюза с работодателями – открытый диалог

но, галочка стоит. В этом плане у нас с работодателем пока неразрешимые противоречия.

Если говорить о наиболее продуктивной форме взаимодействия профсоюза с работодателями, то мы всегда говорили и говорим: должен быть открытый диалог. Руководитель любого уровня – компании или её дочерних структур, филиала или предприятия – должен встречаться с работниками, с коллективом и вести честный и открытый разговор о том, что происходит и что он планирует предпринять. А потом в тесной связке с профсоюзом разрабатывать приемлемые взаимовыгодные решения.

В ОАО «РЖД» это выполняется на 100%. Все эти форумы социальной ответственности и отчётные кампании

людей. Или в Улан-Удэ, где прошли два крупнейших митинга. Или в Ростове на предприятии того же «Ремпутьмаша» – там поначалу митинг был стихийный, профком вмешался, и всё вернулось в законное русло. А ситуация та же – пришёл новый руководитель и решил, что он царь и бог, с коллективом не общался, стал проводить реформы, урезать социальные льготы. Теперь ходит по цехам, разговаривает с людьми, работает в тесном содружестве с профсоюзом.

Резервы экономии

В условиях оптимизации расходов в компании всё чаще приходится слышать о возможной эволюции социального пакета. Почва для таких разговоров действительно есть. Как будет на самом деле, зависит от фи-

Социальное партнёрство»



РОМАН БОБКОВ

нансового состояния той или иной структуры предприятия или организации. Тем не менее мы договорились с руководством компании о том, что в Коллективном договоре есть неприкасаемые статьи – это пенсионеры и дети. Их решено не трогать, и все заявки на социальные гарантии и льготы удовлетворять в полном объёме.

Что касается остального, то разговор не о том, чтобы поменять или убрать из Коллективного договора какой-то пункт, касающийся определённой льготы, гарантии, компенсации. Речь о том, насколько он будет реально профинансирован. К примеру, на оздоровление можно выделить условно 800 млн на всю компанию, а можно 400 млн. Как правило, всё это регулируется от-

дельным локальным нормативным актом. В итоге деньги выделены, пункт об оздоровлении работников выполнен, но, увы, охват уменьшился. То есть уже меньшее количество людей получит эту часть соцпакета.

Чтобы как-то нивелировать это процесс, мы в 2014–2015 годах стали больше закупать путёвок по тем отчислениям, которые даёт нам работодатель.

Не экономить на людях – наша принципиальная позиция. Но сокращать расходы в кризис – это нормально и необходимо. В качестве альтернативы профсоюз предлагает технологические и организационные способы экономии. Резервов здесь очень много. И в условиях нестабильной финансово-экономической ситуации мы абсолютно готовы

содействовать в поиске решения вопросов повышения эффективности производства и снижения непроизводительных затрат. Тут мы с работодателем, что называется, не конкуренты. Задача у нас общая.

Как известно, текущий год объявлен Роспрофжелом годом бережливого производства. На сети уже появилось множество проектов, в частности по применению ресурсо- и энергосберегающих технологий. Некоторые тянут на рацпредложения. Буквально в марте мы подвели итоги. Например, первое место у нас занял проект – предложение с Западно-Сибирской железной дороги по сокращению времени оборота магистральных тепловозов по станции Алтайская. Экономия трудоёмкости составила 583 тыс. руб., экономия



топливно-энергетических ресурсов – 433 тыс. руб. Общий экономический эффект бережливого производства – более одного миллиона в год. А на столичной магистрали в депо Брянск предложили технологию, позволяющую снизить количество часов сверхурочной работы локомотивных бригад при сопровождении локомотивов в ремонт (из ремонта). Экономический эффект – более 4 млн руб. в год.

Гарант и адвокат

Процент профсоюзного членства по ОАО «РЖД» остаётся практически на одном уровне – 94,3%, а общее количество за счёт уменьшения численности персонала в компании и её дочерних структурах снижается. По прошлому году на 40 тыс. уменьшилось число работающих на железнодорожном транспорте, соответственно, у нас тоже общее количество членов снизилось.

Мы не ставим задачу достичь стопроцентного членства. Сейчас это нереально. Ещё десять лет назад и работодатели тоже были членами профсоюза, а сейчас не везде так.

Но резервы для пополнения наших рядов тем не менее есть. Мы сейчас ввели единый реестр учёта членов профсоюза в электронном виде, если раньше мы составляли его один раз в году вручную и только в марте следующего года за отчётным мы видели, каков процент профсоюзного членства, то сейчас практически в режиме онлайн можем наблюдать «вход-выход».

Конечно, есть организации, как правило, это дочерние либо частные структуры, где очень низкий процент профсоюзного членства, но мы работаем. Рассказываем, чем занимается профсоюзная организация и в чём смысл становиться её членом. Что профсоюз – это адвокат в трудовых конфликтах и гарантия социальной защищённости. Что мы не заточены на конфликт, а заинтересованы в конструктивном диалоге за столом переговоров.

Недавно мы с нуля создали профсоюзную организацию в ОАО «РЖД-Логистика». Пока там только 15 членов, но перспективы пополнения есть.

Единственная организация, где мы не завершили этот процесс, – «Аэро-экспресс». К слову, до конца 2014 года это совершенно благополучная компания, куда, как известно, перешли работники РЖД из-за хорошей зарплаты. Организация вступила в объединение работодателей, разработала свой Коллективный договор. Но сегодня там появились проблемы, как говорят сами машинисты. Их трудовые права нарушаются, и в отсутствие профсоюза работникам не с кем даже проконсультироваться. А ведь мы можем, по крайней мере, если не решить проблему, то дать

для галочки – они сдавали экзамены, получили удостоверения внештатных правовых инспекторов.

Но проблема не в этом. Можно обучить человека, как бы сложно это ни было. Беда в том, что некоторые люди, идущие на профсоюзную работу, не понимают, в чём она заключается. У них складывается впечатление, что работа профсоюзного лидера – это путёвки распределять и культмассовые мероприятия организовывать. Коллективный договор подписан, а дальше хоть трава не расти. Но это только оболочка, то, что на поверхности. А вот придёт к тебе рядовой работник с проблемой – руководитель обидел, премии необоснованно лишили, председатель должен с этим разбираться. А у нас как: пошёл к начальнику, тебе от ворот поворот, и сник председатель.

Не экономить на людях – наша принципиальная позиция. Но сокращать расходы в кризис – это нормально и необходимо

ценную консультацию. На любое действие у нас есть противодействие. В Роспрофжеле работают 86 юристов, которые специализируются на трудовом законодательстве, и их консультациями не пренебрегают даже сами работодатели.

Сегодня мы уделяем большое внимание нашему кадровому потенциалу, в частности качеству работы и подготовленности председателей первичных профсоюзных организаций.

Освобождённые председатели составляют у нас 30%. С ними проще – их учим. С неосвобождёнными сложнее, но тем не менее находим возможность обучать и их тоже.

Всех освобождённых обучили правовым вопросам охраны труда. Причём неформально обучили, не

Некоторые просто не готовы к такой въедливой и неблагодарной работе – бороться, спорить с работодателем, не конфликтовать, а последовательно отстаивать свою точку зрения и добиваться отмены несправедливого решения.

И в этом плане у нас ещё много работы, хотя позитивная картина уже наблюдается. Да, деньги за это не платят, а груз ответственности слишком тяжёл. Но мы каждому неосвобождённому председателю гарантируем неприкосновенность и защиту на всех уровнях. Есть у нас хорошие, грамотные специалисты на уровне дорпрофсоюзей, на уровне ЦК, которые при острой необходимости всегда готовы оказать поддержку и конкретную помощь на местах. **ПУЛЬТ**

Дорожная карта

Правительство ставит на инфраструктуру



SHUTTERSTOCK.COM

ЕВГЕНИЙ КУЙВАШЕВ,
ГУБЕРНАТОР
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



АНДРЕЙ НИКОЛЬСКИЙ/ТАСС

Нередко за сложными и красивыми словами мы забываем суть вещей. Произнесли слово «инфраструктура», и вроде бы всё сказали. Но все ли представляют, что на самом деле за этим скрывается? А скрываются за этим прежде всего дороги. Конечно, не только они, но и развязки, путепроводы, электросети, связь, бытовые и технологические объекты, но если есть дороги, то возникает и всё остальное. Нанизываясь на них.

Для Свердловской области это невероятно актуальная тема. Как известно, она не самый маленький регион. И потому задача сохранения существующего уровня транспортного обслуживания жителей региона прежде всего касается транспорта. И традиционно, как и для всей России, крайне важной для нас является железная дорога. Это один из самых главных секторов, обеспечивающих стабильность экономического и социального состояния Свердловской области. Причём в совершенно разных аспектах. Это и та же самая инфраструктура (как минимум Транссиб проходит через наш регион), и производство вагонов и локомотивов. И, конечно, вопрос наличия или отсутствия социальной напряжённости – пригородные перевозки. Это одна из тех тем, которые очень сильно сказываются на настроениях людей, живущих в регионе.

Конечно, автодороги также очень важны, это мощный импульс для развития малого и среднего бизнеса. На территории Свердловской области расположено 30,4 тыс. км автодорог, из них 588 км федеральных трасс, 11 тыс. 142 км автомобильных дорог регионального значения и 18 тыс. 644 км автодорог местного значения. И без надлежащего финансирования развивать, да и просто поддерживать в удобоваримом состоянии эти километры невозможно.

Ассигнования дорожного фонда на 2015 год предусмотрены в сумме 10,3 млрд руб. На дороги регионального значения запланировано направить основную часть средств в объёме 9,4 млрд руб. Из Центра в 2015 году для Свердловской области предусмотрено предоставление межбюджетных трансфертов в объёме 2,556 млрд руб. Хотелось бы их не потратить, а инвестировать.

В этом смысле одним из основных прорывных проектов в наших планах является завершение строительства Южного полукольца в обход Екатеринбурга, поскольку транзитный поток в настоящее время движется по улично-дорожной сети.

Завершение строительства недостающего сегмента южного обхода

(ОАО «РЖД»). В 2014 году, согласно инвестиционной программе ОАО «РЖД», размер инвестиций в развитие инфраструктуры на территории Свердловской области составил 7,05 млрд руб.

Наиболее значимым проектом такого развития и реконструкции объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта на территории Свердловской области является строительство третьего главного пути на участке Косулино – Богданович. Его завершение позволит усилить главный ход Транссиба. Период реализации проекта – 2011–2017 годы, объём инвестиций – 7,485 млрд руб. (без НДС), в том числе 806,8 млн руб. за 2014 год. В итоге увеличится пропускная способность железнодорожных путей на тюмен-

Железная дорога – один из самых главных секторов, обеспечивающих стабильность экономического и социального состояния Свердловской области

города протяжённостью 35,7 км позволит перераспределить и вывести из столицы Урала до 60–80 тыс. единиц транзитного транспорта в сутки, что в значительной мере позволит решить вопросы, связанные с экологией, уменьшением издержек и себестоимости перевозок, и приведёт к улучшению других социально-экономических показателей. По завершении проекта мы ожидаем мощный толчок в развитии многих отраслей промышленности.

Реализация планов, направленных на развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта (приобретение, проектирование, строительство, реконструкция, модернизация и содержание), осуществляется, как известно, за счёт собственных средств владельцев инфраструктуры

ском направлении, что в перспективе будет способствовать развитию скоростного железнодорожного движения на данном направлении.

В рамках Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года на территории Среднего Урала ОАО «РЖД» предусмотрены выполнение мероприятий по модернизации и развитию инфраструктуры для ликвидации ограничений и «узких» мест, строительство третьих путей на участке Путьевка – Богданович, северного обхода Свердловского железнодорожного узла, развитие скоростного и высокоскоростного железнодорожного движения, тяжеловесного движения, обновление железнодорожного подвижного состава.

Значение качественных пригородных железнодорожных перевозок

Власть и бизнес➤



МАКСИМ КАШИРИН

трудно переоценить, и поэтому их организация является одним из приоритетов в деятельности правительства Свердловской области.

При Координационном совете по развитию транспортной системы Екатеринбурга и Свердловской области создана специальная рабочая группа, которая занимается этим вопросом. По моему поручению министерством транспорта и связи Свердловской области совместно с руководством Свердловской железной дороги, группой «Синара», ОАО «Свердловская пригородная компания» подготовлены предложения по нескольким моментам, связанным с развитием пригородных перевозок.

Определены наиболее востребованные населением направления, периодичность и интервалы движе-

ния поездов. К наиболее популярным можно отнести маршруты Екатеринбург – Нижний Тагил, Екатеринбург – Первоуральск – Кузино, Екатеринбург – Каменск-Уральский и маршрут Екатеринбург – Верхотурье как туристический маршрут в режиме выходного дня. Совместно с представителями РЖД проводятся опытные поездки в города Свердловской области и в соседние регионы.

Эксперты оценивают потребность в подвижном составе для работы на этих направлениях, равную четырём поездам в пятивагонном исполнении, с учётом проведения периодического технического обслуживания, ремонтов, экипировки. Параллельно рассчитываются расходы на запуск электропоездов «Ласточка» с учётом различных вариантов приобретения

поездов: по лизинговой схеме и в аренду.

По предварительным расчётам, дополнительные субсидии на организацию перевозок по этим направлениям составят примерно 120 млн руб. в год.

Нами также прорабатывается вопрос организации на территории Свердловской области специализированных мощностей для обслуживания скоростного подвижного состава.

В 2012–2013 годах по заказу министерства транспорта и связи Свердловской области была проведена большая научно-исследовательская работа, позволившая разработать оптимальную маршрутную сеть. Стоит отметить, что в 2014 году на период с весны по осень, когда традиционно растёт пассажиропоток на пригород-



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

ных направлениях, была увеличена составность 22 пригородных поездов. Это коснулось участков Екатеринбург – Нижний Тагил, Екатеринбург – Каменск-Уральский, Ревда – Екатеринбург, Екатеринбург – Богданович, Егоршино – Екатеринбург и других. Кроме того, по инициативе руководства Курганской области летом были введены два дополнительных поезда сообщением Каменск-Уральский – Шадринск. А по обращению граждан был продлён маршрут поезда сообщением Алапаевск – Карпунино до станции Предтурье.

Министерством были согласованы маршрутные сети и на 2015 год. Их конфигурация в полном объёме соответствует действовавшей сети 2014 года.

С 1 марта 2015 года по просьбе жителей и руководства муниципалитетов в расписание возвращена электричка сообщением Егоршино – Каменск-Уральский.

В 2014 году размер субсидий из областного бюджета, предоставленных перевозчикам на возмещение потерь в доходах от государственного регулирования тарифов, составил 100%, или порядка 1 млрд руб. Необходимые средства предусмотрены и на 2015 год.

Стоит подчеркнуть, что в Свердловской области нет признанных долгов перед перевозчиками. Все работы оплачиваются вовремя и в полном объёме. Очень важно, что все эти усилия на самом деле имеют кумулятивный эффект. Мы разрабатываем систему. Работаем над совершенствованием схемы. Смотрим, где можно запустить скоростной транспорт. А это повышает качество транспортного обслуживания населения, его комфортность и даёт мощный толчок для развития всей экономики региона.

Запуск данного вида подвижного состава на существующей железнодорожной инфраструктуре уже позволит сократить время в пути в среднем на 30–40 минут. Ускорение движения на более значимые величины возможно при приведении железнодорожной инфраструктуры в соответствие с

параметрами, необходимыми для организации скоростного движения. Это потребует порядка 17 млрд руб. дополнительных вложений.

В перспективе планируется, что жители Свердловской области смогут комфортно и значительно быстрее добираться из райцентров до Екатеринбурга и обратно, что даст возможность дальнейшего развития внутреннего туризма. Организация перевозок с использованием современного подвижного состава позволит увеличить пассажиропоток, активизировать бизнес-коммуникации, снизить нагрузку на сеть автомобильных дорог региона за счёт перехода части населения с использования личного автотранспорта в сферу железнодорожных пассажирских перевозок.

В настоящее время рабочей группой формируются комплекс-

Также рассматривается возможность формирования на территории Свердловской области сервисной базы для обслуживания электропоездов «Ласточка», что позволит создать дополнительные рабочие места.

Приобретение «Ласточек» и их эксплуатация повлекут за собой дополнительную нагрузку на бюджет области. Средства на приобретение подвижного состава и возмещение недополученных доходов перевозчиков, связанных с использованием «Ласточек», в областном бюджете текущего года не предусмотрены. Стоимость одной новой электрички составляет до 600 млн руб. Это значительная цена для регионального бюджета. Сейчас в правительстве региона рассматриваются различные варианты приобретения электричек, решение по этому вопросу ещё не

Экономический эффект от «Ласточки» на территории Свердловской области составит порядка 20 млн руб. в год

ные предложения по применению инновационного подвижного состава для региональных перевозок железнодорожным транспортом по территории не только Свердловской области, но и соседних регионов. Рассмотрена перспектива развития межрегиональных маршрутов пассажирских железнодорожных перевозок с использованием электропоездов «Ласточка» в направлении Пермь – Екатеринбург, Екатеринбург – Тюмень, Екатеринбург – Курган, Екатеринбург – Челябинск. Этот проект также потребует дополнительных средств в размере порядка 200–250 млн руб. в год на один поезд. При этом на межрегиональных направлениях возможен запуск электропоездов класса «премиум».

принято. Но есть понимание, что двигаться дальше нужно. При применении льготной ставки налога на добавленную стоимость в размере 0% на услуги по перевозке пассажиров пригородным железнодорожным транспортом экономический эффект от «Ласточки» на территории Свердловской области составит порядка 20 млн руб. в год. В январе 2015 года правительством Свердловской области было направлено соответствующее обращение в Минтранс Российской Федерации с просьбой поддержать такую модель финансирования проекта.

И вот ещё о чём необходимо сказать. Не одними «Ласточками» славен Урал. Свердловская область является давним партнёром и поставщиком продукции для нужд ОАО «РЖД»,

Власть и бизнес➤



занимая лидирующие позиции в России по выпуску грузовых вагонов (39% общероссийского производства), магистральных электровозов (42% общероссийского производства).

Объёмы продукции, отгруженной предприятиями области для нужд железнодорожного транспорта, за последние три года выросли более чем в два раза и превысили в 2014 году 85 млрд руб.

Сегодня более 40 промышленных предприятий, расположенных на территории Свердловской области, работают напрямую на российские железные дороги, более 150 предприятий поставляют свою продукцию в кооперации с предприятиями России.

Помимо ООО «Уральские локомотивы», крупнейшим поставщиком

грузового подвижного состава для нужд ОАО «РЖД» является ОАО «НПК «Уралвагонзавод». В течение прошедшего года предприятием разработаны 18 моделей подвижного состава, цехами вагоносборочного производства изготовлены 7 опытных образцов изделий подвижного состава, проведены приёмочные, сертификационные испытания 16 опытных образцов грузовых вагонов.

ОАО «ЕВРАЗ НТМК» выступает крупнейшим российским производителем металлопроката для железнодорожного транспорта: объёмно-закалённые износостойкие рельсы тяжелого типа для работы в условиях низких температур, колёса и бандажи для локомотивов, заготовки для осей вагонов, специальный прокат для вагоностроения. Кроме того, пред-

приятие поставляет основные вагоностроительные профили и осевую заготовку.

Кроме этого, предприятия области обеспечивают производство систем автоматики, электрокомпонентов и комплектующих для нужд железных дорог, осуществляют ремонт и модернизацию подвижного состава. ОАО «ПО «Уральский оптико-механический завод» производит железнодорожную светотехнику. ЗАО «Урал-электромаш» специализируется на производстве асинхронных электродвигателей. ЗАО «Уралэластотехника» и ОАО «Уральский завод РТИ» выпускают уплотнители для железнодорожного транспорта, товарные резиновые смеси, формовые и неформовые резиновые технические изделия.



ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

ПАВЕЛ ГОРБАТЫКО

ОАО «ЕВРАЗ НТМК» выступает крупнейшим российским производителем металлопроката для железнодорожного транспорта: объёмно-закалённые износостойкие рельсы тяжёлого типа

На различных стадиях разработки имеется ряд наименований перспективной продукции для ОАО «РЖД». В частности, на Уральском транспортном салоне «Магистраль-2014» ОАО «НПК «Уралвагонзавод» представил 7 новых моделей грузового подвижного состава, в том числе вагон-хоппер для минеральных удобрений модели 19-5167 с кузовом из композиционных материалов. «Уралвагонзавод» первым применил композитные технологии в вагоностроении.

ЗАО «Энергомаш – Уралэлектротяжмаш» освоена новая разработка – гибридное элегазовое распределительное устройство наружной установки РУЭН 110 кВт, которое обеспечивает объединение силовых модулей тяговой подстанции, что позволяет снизить эксплуатационные издержки.

Одним из прорывных проектов является разработка Научно-производственным объединением «Уралчерметавтоматика» маховикового накопителя энергии для использования в качестве источника энергии при проезде локомотивами на тепловозной тяге тоннелей в условиях нехватки кислорода для работы дизеля.

В рамках импортозамещения Научно-производственное объединение автоматики производства «Уральские локомотивы» готово взамен комплектующих, поставляемых железной дороге компанией Siemens, разработать и организовать поставку частотно-регулируемого управляемого тягового привода для комплектации грузовых электровозов 2ЭС6, 2ЭС10, 2ЭС7 на постоянном и переменном токе. Соот-

ветствующие согласования со стороны как головного производителя, так и руководства железных дорог ведутся в настоящее время.

Нижне-Салдинский металлургический завод – филиал ОАО «ЕВРАЗ НТМК» в связи с принятым решением о переходе железных дорог на использование новых видов рельсовых скреплений пружинного типа, преимущественно поставляемых из стран Европейского союза, готов освоить новый вид импортозамещающей продукции.

Все эти предприятия – наша общая перспектива: рабочие места для жителей Свердловской области, налоги, занятость, социальная ответственность, развитие инфраструктуры и всей отрасли. Это наше общее дело.

ПУЛЬТ

Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



**Крис Коллисон,
Джефф Парселл**
«УЧИТЕСЬ ЛЕТАТЬ».

Издательство:
«Институт
комплексных
стратегических
исследований»,
2006

От издателя:

«Это первая книга в России о том, как применять управление знаниями на практике. В ней описано, как создавалась система управления знаниями в одной из самых эффективных компаний – British Petroleum. Практическая направленность идей и рекомендаций, содержащихся в книге, делает её особенно полезной. Книга поможет вам более эффективно использовать знания, находящиеся как внутри организации, так и вне её. Описанные авторами приёмы и инструменты помогут каждому упорядочить свои знания и более эффективно их использовать. Рекомендуются к использованию в работе руководителям успешных фирм и талантливым менеджерам».



**Уильям Детмер,
Эли Шрагенхайм**
«ПРОИЗВОДСТВО
С НЕВЕРОЯТНОЙ
СКОРОСТЬЮ».

Издательство:
«Альпина Паблицерз»,
2009

От издателя:

«Повышение эффективности производства – насущная задача практически каждого российского предприятия. Авторы книги предлагают опробованный на практике метод оптимизации производства, не предполагающий дополнительных инвестиций, позволяющий выявить резервы для увеличения выпуска и при этом избежать нехватки и излишек готовой продукции. Также описывается техника расчёта эффективности на основе финансовых показателей теории ограничений. Книга будет интересна руководителям всех уровней, предпринимателям, а также преподавателям и студентам организационно-управленческих специальностей».



Денис Волков,
доцент кафедры
Управления знаниями
и прикладной
информатики в
МЕНЕДЖМЕНТЕ
Института
компьютерных
технологий МЭСИ,
ПРЕЗИДЕНТ SUCCESS
INSIGHTS CIS

От эксперта:

«В простой, доступной и понятной форме авторы представляют системную модель управления знаниями компании и дают набор практических рекомендаций по запуску процессов регулярного и систематического извлечения, создания и накопления новых знаний в процессе обучения «до», «во время» и «после» реализации проектов или выполнения новых работ. Книга действительно учит «управлять знаниями», то есть делать то, что многие компании ранее считали просто невозможным. Описываются действенные модели анализа и накопления полученного опыта, подходы к распространению извлечённых знаний в масштабах всей компании. Ценно, что рекомендации основаны на успешном опыте и прошли проверку практикой. Описанные подходы позволяют запускать и поддерживать процессы управления знаниями в компании любого масштаба, превращая эту деятельность в органичный и неотъемлемый элемент корпоративной культуры, так свойственной современной компании, всегда на шаг опережающей конкурентов».



Денис Деревянкин,
преподаватель
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»

От эксперта:

«Этот труд популяризирует идеи теории ограничений систем (ТОС) – управленческого подхода, обеспечивающего ускорение потока создания ценности, пути повышения результативности и эффективности предприятия за счёт управления ограничениями производственной системы. В книге описаны основные принципы и понятия ТОС, метод планирования и управления производственным потоком «барабан–буфер–канат», рассмотрена концепция системы поддержки принятия решений на основе показателей генерируемого подхода. Книга помогает проследить взаимосвязь ТОС с идеями бережливого производства и процессного подхода. Из неё можно узнать, как оптимизировать товарно-материальные запасы. Дается анализ трёх подходов к управлению: традиционного, японского и на основе ТОС. Ценность книги в структурированном и логичном изложении, а также в прилагаемом к ней диске с программой, имитирующей деятельность компании, что позволяет использовать полученные знания на практике на модели».