

# ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (12) 2013

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

[WWW.PULTMAGAZINE.RU](http://WWW.PULTMAGAZINE.RU)

# 100%

инфраструктурных  
облигаций РЖД  
ГОТОВ ВЫКУПИТЬ  
Внешэкономбанк



# Счёт, пожалуйста?

ПРЕДПРИЯТИЯ КОМПАНИИ УЧАТСЯ ВЫСТРАИВАТЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ  
МЕЖДУ СОБОЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНЫХ УСЛОВИЯХ

ТРАНСПОРТНОЕ ОБОЗРЕНИЕ  
ПРОСТРАНСТВА 1520  
СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ  
ОБЩИЙ СТАНДАРТ  
ОБЩИЙ ПУТЬ  
ОБЩИЕ НОВОСТИ  
**МЫ ИДЕМ ОДНИМ ПУТЕМ!**

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994

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

[WWW.GUDOK.RU/1520](http://WWW.GUDOK.RU/1520)

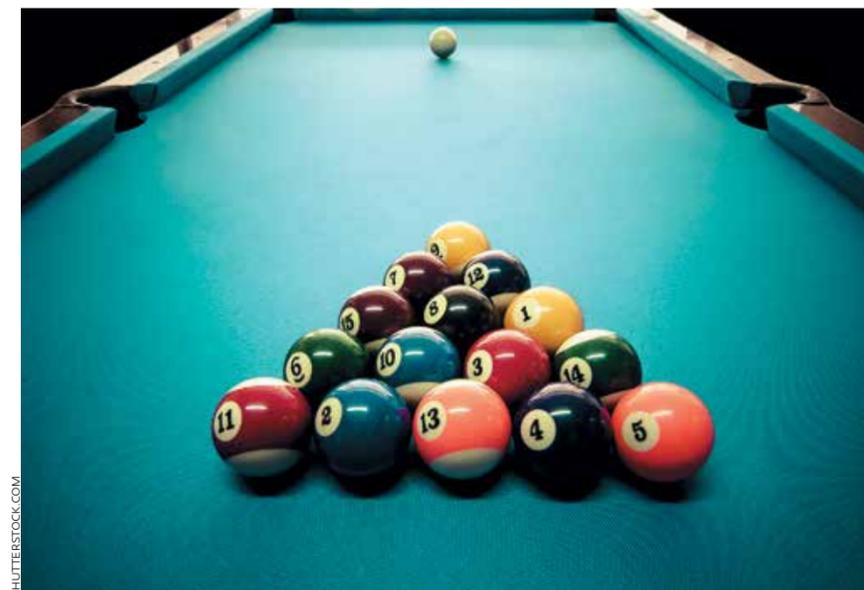
## От редакции»

### Взять в расчёт

**О**дин из самых известных политиков всех времён и народов – британский премьер Уинстон Черчилль говорил, что «лучший способ оставаться последовательным – это меняться вместе с обстоятельствами». Мнение человека, который смог провести свою страну через один из самых тяжёлых периодов в её истории, заслуживает внимания. Тем более что этот афоризм уже стал аксиомой, причём самого широкого спектра действия. Вполне применим он и в бизнесе. Особенно в период корпоративной модернизации – неизбежный для любой компании, ориентированной на поступательное развитие.

В минувшем году в ОАО «РЖД», как известно, завершилась полная перенастройка механизма корпоративных отношений. Впервые за всю историю железных дорог России произошёл переход от преимущественно территориальной горизонтальной системы управления к структуре, где ведущую роль играют общесетевые специализированные дирекции. В результате созданы вертикали по всем основным видам деятельности, а для сохранения взаимодействия на уровне полигона каждой из дорог сформированы региональные центры корпоративного управления. Эти переломные изменения, по сути, стали одним из тех требующих дальнейших последовательных действий обстоятельств. Ведь смена системы управления не могла быть самоцелью и не была таковой.

Учитывая масштаб деятельности ОАО «РЖД», выстраивание работы каждой вертикали, а также механизма их взаимодействия друг с другом, это сложнейшая управленческая проблема сама по себе. Однако также она



сопряжена и с решением блока экономических задач, в том числе потому, что реализуемые преобразования создали возможность для зарождения внутри компании квазирыночной по сути системы взаимоотношений.

Её основа – экономическая ответственность одних дирекций перед другими. Упрощённо это можно сравнить с действиями независимых друг от друга бизнес-структур в открытой рыночной среде, когда одна из них выступает заказчиком, а другая – поставщиком продукта или услуги со всеми «вытекающими» качественными и количественными последствиями.

Раньше такой подход реализовать было не только проблематично, а попросту невозможно. Теперь же он стал логичным продолжением уже свершившегося этапа корпоративной «перестройки». Цель очевидна – повышение прозрачности и эффективности работы. А кроме того, более

чёткое планирование деятельности отдельных подразделений, а значит, и всей компании.

Однако «меняться вместе с обстоятельствами» на практике оказалось непросто. При том, что цена ошибки достаточно велика. В конечном счёте это чревато возникновением дисбалансов в бюджетах подразделений, потерей управляемости процессом, что вполне может негативно отразиться на бизнесе всей компании.

А потому здесь особенно полезен поступательный подход через «обкатку» новой системы отношений на пилотных полигонах, детальный анализ их опыта, учёт всех возникающих сложностей и, что немаловажно, появившихся в процессе практических идей. Рассказ о пути, по которому прошли «пионеры» – Горьковская, Октябрьская и Приволжская дороги, – стал темой для одной из центральных публикаций этого выпуска журнала «Пуль управления».



## ТЕМА НОМЕРА» ЗАЩИТНАЯ РЕАКЦИЯ

### Оперативка

4–5 Отраслевые новости

### Тема номера»

#### Защитная реакция

6–8 Экстренный случай

Как создать условия, при которых травматизм и гибель на производстве будут сведены к нулю? ОАО «РЖД» ищет собственные решения

10–13 Тайны следствия

От изучения причин ЧП зависит вероятность повторения трагических событий

14–17 Помогите сам

Построение матмоделей, скрытое наблюдение за сотрудниками, поведенческий анализ – в борьбе за безопасность труда зарубежные компании идут на всё

### Реформа холдинга

18–23 Дело принципа

Первый опыт: плюсы и минусы «Расчётной модели внутреннего обмена услугами»

24 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

### Опыт

26–29 Гнёзда пернатых

Образцовое депо для образцового поезда. Репортаж из цеха техобслуживания «Сапсанов»

### Современная техника

30–31 Обзор новинок

### Тенденция

32–35 Пассажиры переседают на поезд

По экспертным прогнозам, к 2020 году дальнемагистральные перевозки по железным дорогам Европы вырастут на 21%

### Внутрикорпоративные коммуникации

36–39 Один на всех

Интранет: инструмент для обеспечения бизнес-процессов и площадка для реализации инновационных идей

40 Мнения пользователей

42–43 Полезные места

Интернет-порталы становятся необходимостью при выстраивании эффективного общения с персоналом

### Технологии управления

44–47 Траты по делу

Как не разориться на командировочных и представительских расходах

### Гость номера

48–49 Гарантий от кризиса не бывает

Николай Никифоров, председатель Роспрофжела: «В коллективах должны знать: чего удаётся достичь, на чём можно сэкономить, что не получается и по каким причинам»

### Разбор полётов

50–53 Быль о Золушке

CANADIAN PACIFIC: как стать звездой, когда в тебя никто не верит

### Методика

54–58 Болезнь потухших глаз

На что способен демотивированный сотрудник

### Стиль

60–63 Позвони мне, позвони...

Тонкости телефонных разговоров

### Библиотека менеджера

64 Обзор деловой литературы

### РЕДАКЦИЯ

#### Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА  
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

#### Редакторат

Главный редактор Александр Ретюнин  
Шеф-редактор Евгений Пересыпкин  
Арт-директор Павел Краминов  
Научный редактор Анатолий Ходоровский

#### Служба выпуска

Выпускающий редактор Анна Зограф  
Бильдиректор Мария Ахмедова  
Предпечатная подготовка, вёрстка  
Татьяна Мациевская  
Цветокоррекция Михаил Саянов

#### Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

#### Над номером работали:

Юлия Громадская, Леонид Акопов, Вера Башканова,  
Сергей Донцов, Яна Позолотчикова, Сергей Михалев,  
Надежда Россихина, Елена Кудрявцева, Светлана Петрова,  
Полина Силюянова, Кирилл Сотников, Владислав Кукреш,  
Михаил Кованцев

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 «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 3/8/2, стр. 3

Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (499) 262-99-16

E-MAIL: GUDOK@CS5-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»  
ЗАПРЕЩЕНА.

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 172-04

Подписано в печать: 03.04.2013

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



## Непрофильные объекты уходят в дирекцию

Для управления гражданскими сооружениями будет создана своя дирекция, а её региональные подразделения вернутся в состав дорог и начнут (как ожидается) работать с 1 апреля 2013 года.

В настоящий момент их имущественный фонд находится в ведении Центральной дирекции инфраструктуры.

С принятым решением согласны и на дорогах. По мнению начальника дистанции гражданских сооружений Калининградской магистрали Станислава Степанова, обслуживание этих объектов является непрофильной деятельностью для Центральной дирекции инфраструктуры.

Намеченное преобразование позволит напрямую получать финансирование на содержание и эксплуатацию подобных объектов и предоставлять более качественные услуги. Кроме того, упростится порядок согласования документов.

По словам начальника управления объектов технологического и коммунального назначения Центральной дирекции инфраструктуры Геннадия Никитина, за счёт перехода к прямым отношениям «поставщик – потребитель» сократятся затраты на содержание и эксплуатацию объектов. «В настоящий момент практически по всем дорогам определены объекты, которые будут переданы на баланс», – отметил он.



## Охрана труда поменяла стандарт

С 1 марта в ОАО «РЖД» вступила в силу новая редакция стандарта «Система управления охраной труда» (СУОТ). Причина пересмотра документа – преобразования в компании, новые национальные стандарты безопасности труда и изменения в Трудовом кодексе РФ. В документе определены обязанности должностных лиц на каждом уровне в недавно созданных структурах, задачи работников в управлении вопросами охраны труда, а также порядок взаимодействия с отраслевым профсоюзом и его подразделениями. Кроме того, впервые введено понятие «производственный риск».

Как отмечает начальник нормативного отдела Департамента охраны труда, промышленной безопасности и экологического контроля ОАО «РЖД» Надежда Козлова:

«Чтобы в работе не было недопонимания и каждая структура чётко знала свои обязанности, нужны корректно составленные регламентирующие документы. СУОТ – один из них. Мы все работаем в одной связке, конечная цель у нас одна – исключить производственный травматизм и профзаболевания, чтобы наши работники трудились в нормальных условиях».

Непосредственно обеспечение охраны труда теперь лежит на дирекциях, но роль координатора остаётся за региональными центрами корпоративного управления. Механизм взаимодействия прописан в утверждённом в феврале 2013 года регламенте. Кроме того, в дополнение к СУОТ разработано ещё семь стандартов по охране труда по конкретным направлениям: аттестация рабочих мест, организация обучения, система внутреннего аудита и другие.

ДЗО также могут применять новый стандарт, заключив соглашение о взаимодействии с ОАО «РЖД».

## НЕ ПРОСТО СЛОВА



Последовательное создание современной инфраструктуры, критически важная вещь для нашей страны... Цель понятна – повысить связанность территорий, улучшить транспортную доступность, развивать международные коридоры, увеличивать скорость доставки пассажиров и грузов, выявлять и ликвидировать «узкие места», использовать резерв повышения пропускной способности и на автомобильных, и на железных дорогах. Показатель транспортной подвижности населения должен быть увеличен в 2018 году на 40%, а объём экспорта услуг – в 1,8 раза», – считает премьер-министр РФ Дмитрий Медведев.

«Транспортная инфраструктура стала реальным фактором, который сдерживает рост экономики. Мы не можем перевести тот объём продукции, который потенциально можем производить... Пропускная способность дорог стала ограничителем – эту проблему, эту задачу мы должны решить в ближайшее время в рамках тех бюджетных ограничений, которые есть», – обрисовал современную ситуацию глава Минэкономразвития России Андрей Белоусов.

«Уровень безопасности движения на железнодорожном транспорте далеко не идеален, особую тревогу вызывают происшествия из-за изломов тележек грузовых вагонов. Должны быть приняты достаточные меры, чтобы исключить эти негативные случаи», – подчеркнул министр транспорта РФ Максим Соколов.

«Это варианты, когда, как именуют у нас в России, «два Д» – дураки и дороги – становятся «два У»: умная транспортная система и умная экономика», – рассказал об инновационном и форсированном сценариях развития экономики, заложенных в прогноз до 2020 года, замглавы Минэкономразвития Андрей Клепач.

«В ближайшие несколько лет планируем направить большой объём инвестиций в обновление подвижного состава Центральной пригородной пассажирской компании. Даже проект новых вагонов уже есть. Они похожи на поезда «Аэроэкспресса», – сказал министр транспорта Подмосковья Александр Зайцев.



## Энергетики разделяют функции

В хозяйстве электроснабжения ОАО «РЖД» разделят функции. На региональном уровне капитальным ремонтом и реконструкцией объектов электрификации и электроснабжения будут заниматься семь специализированных дирекций. Они будут созданы на Октябрьской, Свердловской, Юго-Восточной, Северо-Кавказской, Западно-Сибирской дорогах. Средневожжская дирекция объединит Приволжскую и Куйбышевскую магистрали, в Забайкальскую войдут электрохозяйства Восточно-Сибирской и Дальневосточной дорог.

Концепция создания Дирекции капитального ремонта и реконструкции объектов электрификации (ДКРЭ) была одобрена в 2010 году, когда стало понятно, что производственные мощности устройств электроснабжения не соответствуют растущему объёму

перевозок. Причина – моральный и физический износ. Эксплуатируемые устройства проектировались и строились в 60-е годы прошлого века при нормативном сроке использования – 40 лет. Поэтому им необходим капитальный ремонт.

Как пояснил начальник ДКРЭ Владимир Акулов, на первом этапе будут использоваться внутренние резервы, которыми нужно эффективно управлять. А в перспективе планируется привлечение инвестиций для расширения производственной базы. На повестке дня дирекции также ежегодное повышение производительности труда на 2–3% за счёт оптимизации процессов, совершенствования системы планирования, экономической мотивации.

Начало работы ДКРЭ и её региональных подразделений запланировано на 1 июля текущего года.

## Тема номера Защитная реакция»

ВАЛЕНТИНА САВЕЛЬЕВА,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА  
БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА ДЕПАРТАМЕН-  
ТА ОХРАНЫ ТРУДА, ПРОМЫШЛЕННОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ И ЭКОЛОГИЧЕСКОГО  
КОНТРОЛЯ ОАО «РЖД»



АЛЕКСЕЙ ИВАНОВ

**С** 1 января 2013 года в компании действует «Положение об особенностях организации расследования несчастных случаев на производстве в ОАО «РЖД». Одна из основных задач этого документа – уточнить законодательно закреплённые нормы расследований применительно к условиям работы железнодорожного транспорта.

Хотя количество случаев производственного травматизма в ОАО «РЖД» ежегодно снижается, признать позитивную динамику удовлетворительной нельзя: по-настоящему хороший результат – это полное отсутствие случаев травм на производстве.

### Есть причины

Стоит признать, командиры среднего звена в ряде подразделений не являются примером в вопросах безопасности труда. Так, в 2012 году от воздействия электрического тока погибли три руководителя: начальник района контактной сети дистанции электроснабжения Санкт-Петербург-Балтийский Октябрьской, начальник района электросетей дистанции электроснабжения Ерофей Павлович Забайкальской и начальник тяговой подстанции дистанции электро-снабжения Волгоград Приволжской дирекций инфраструктуры. Причём на Забайкальской дороге начальник дистанции находился в состоянии алкогольного опьянения.

Анализ результатов расследования несчастных случаев на производстве показывает, что организационные недоработки остаются основными причинами травмирования и гибели работников. Речь идёт, в частности, о неудовлетворительной организации и контроле безопасности производства, нарушениях технологического процесса, трудовой и производственной дисциплины, а также неприменении средств индивидуальной защиты.



ИНТЕРПРЕСС/ИТАР-ТАСС

Необходимость разработки указанного выше положения вызвана формированием новой структуры управления компании. Документ должен обеспечить взаимодействие должностных лиц ОАО «РЖД» различных подразделений в ходе организации и проведения расследования несчастных случаев. Определены действия, которые необходимо предпринять после завершения расследования.

Разработчики документа постарались описать повторяющиеся ситуации и проблемы, с которыми сталкиваются руководители и инженерно-технические работники при расследовании несчастных случаев. Положение обобщило в себе всю современную практику расследования ЧП в ОАО «РЖД».

### Транспортные нюансы

Базовыми при расследовании ЧП являются нормы законодательства РФ. При этом отличие расследования несчастных случаев на железнодорожном транспорте от норм, которые действуют для других производств, принципиально и ощутимо. Случаются на железной дороге и ситуации, которые не регламентированы законодательством.

### СПРАВКА

За 2011 год были травмированы 418 человек, а в 2012 году – на 14% меньше (358 человек). Количество несчастных случаев с тяжёлым исходом сократилось на 27%, а количество смертельно травмированных работников на 26%. Наибольшее количество ЧП в прошедшем году было вызвано дорожно-транспортными происшествиями – 59 пострадавших, из них 12 погибших и 6 тяжело травмированных. В результате наезда подвижного состава пострадал 31 человек, в том числе 12 со смертельным исходом и 12 тяжело травмированных. От воздействия электрического тока пострадали 19 человек, из них 12 погибли и 3 получили тяжёлые травмы.

Новым документом установлены первоочередные пошаговые действия руководителей подразделения ОАО «РЖД» при несчастном случае на производстве. В частности, уточнён порядок информирования о произошедшем по системе компании, в органы исполнительной власти государства и родственникам пострадавшего. Если оттолкнуться от правил, установленных государством, работодатель обязан сообщить о несчастном

ОАО «РЖД» совершенствует систему расследований ЧП на предприятиях.

Цель изменений – создать условия для того, чтобы несчастных случаев не было вообще

# Экстренный случай

## Тема номера Защитная реакция



МАКСИМ КАШИРИН

случае вышестоящим и причастным руководителям в течение суток, а согласно документу ОАО «РЖД» в ряде случаев (при тяжёлых и смертельных травмах) работодатель обязан сделать это немедленно. Данное требование руководство компании посчитало необходимым ввести для того, чтобы максимально быстро оказать медицинскую (при необходимости

работники разных структурных подразделений ОАО «РЖД». Случилась беда – от наезда подвижного состава погиб составитель поездов. Локомотивом управлял работник локомотивного хозяйства. Чтобы расследование было проведено достоверно, должны участвовать представители как Дирекции управления движением, так и Дирекции тяги.

### Организационные недоработки остаются основными причинами травмирования и гибели работников

подключить профильные медучреждения) и другую помощь пострадавшему и членам его семьи.

Конкретизирован порядок формирования комиссии по расследованию событий, выезд руководителей на место происшествия и порядок рассмотрения результатов расследования. В частности, в положении прописан порядок расследования несчастных случаев, в которых задействованы

Ещё один пример. Согласно документу, руководитель региональной дирекции должен от начала и до конца, то есть в течение как минимум 15 дней, участвовать в расследовании тяжёлых и смертельных случаев, связанных с наездом подвижного состава. Это должно побудить руководящий состав тщательнее заниматься профилактикой травматизма. Также в случае наезда подвижного состава в

комиссию по расследованию включается представитель ревизорского аппарата по безопасности движения поездов. Если случай произошёл из-за нарушения трудовой дисциплины, а, например, пострадавший находился в состоянии алкогольного опьянения, в состав комиссии включаются работники по управлению персоналом.

В положении разъяснён порядок оформления материалов расследования и дальнейшие действия с ними. Указано, какие документы и в какие сроки работодатель должен ввести в базу данных системы ЕКАСУТР. Прописано, кто рассматривает материалы расследования и в какие сроки после его завершения. Согласно документу, это руководители различных уровней, начиная от непосредственного начальника, который принимал работника на работу, и заканчивая президентом компании – зависит от тяжести травмы и числа пострадавших.

Кроме того, есть ряд нетипичных ситуаций, например, исчезновение человека или несчастный случай в момент, когда работник пострадал во время выполнения работ в другой организации. Или когда спустя время несчастный случай, квалифицированный первоначально как лёгкий, переходит в категорию тяжёлых. В законе об этом ничего не прописано, а новый документ определяет спектр мероприятий и действий в этих ситуациях. Плюс установлен порядок взаимодействия комиссии по расследованию и профсоюзной организации при определении и установлении вины пострадавшего.

Для предупреждения аналогичных случаев в других подразделениях на полигоны железных дорог направляются телеграммы с обстоятельствами случая, проводятся селекторные совещания и видеоконференции с рассмотрением информации о случившемся.

На полученные документы с полигонов уже идут положительные отзывы и вопросы, над которыми компания будет продолжать работать. **ПУЛЬТ**

**1520**  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
ПАРТНЕРСТВО

VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ БИЗНЕС-ФОРУМ  
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО 1520»

# Крупнейший железнодорожный бизнес-форум в Евразии



29 - 31 МАЯ 2013 ГОДА, РОССИЯ, СОЧИ

► [www.forum1520.ru](http://www.forum1520.ru)



Генеральный партнер

Генеральная строительная компания

Партнер

Спонсор лобби-бара

Спонсор



ОАО «РЖД»

Спонсор



Спонсор секции



Спонсор секции



Генеральная информационные партнеры

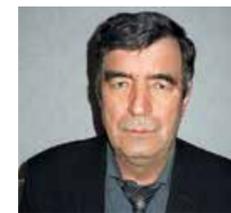


Организатор



реклама

+7 (495) 988-18-00 INFO@FORUM1520.RU



# Тайны следствия

От изучения причин ЧП зависит не только судьба пострадавшего, но и вероятность повторения трагических событий



**Р**асследование обстоятельств и причин несчастных случаев на производстве имеет очень важное значение для предотвращения их в дальнейшем. Согласно 210-й статье Трудового кодекса РФ, надлежащее расследование несчастных случаев на производстве является одним из основных направлений государственной политики в области охраны труда. При этом порядок расследования и учёта таких происшествий определён нормами Трудового кодекса (статьи 227–231) и постановлением Минтруда России от 24 октября 2002 года № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для

расследования и учёта несчастных случаев на производстве, и Положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях». Это базовые документы.

### Необходимые уточнения

В целом для расследования несчастных случаев их вполне достаточно. Однако, учитывая специфику отрасли, во все времена правительством страны утверждался отдельный порядок расследования несчастных случаев на железнодорожном транспорте.

Для разработки нового «Положения об особенностях организации расследования несчастных случаев на производстве» в ОАО «РЖД» существовали веские причины. Помимо изменений, связанных с формирова-

нием вертикально интегрированного холдинга, необходимо было уточнить применение действующих в настоящее время документов. Проблема в том, что нормативная база по расследованию несчастных случаев уже далеко не всегда соответствует современным требованиям.

В первую очередь устарело само постановление Минтруда от 2002 года. За последнее десятилетие всё настолько сильно изменилось, что данный документ не стыкуется по ряду позиций даже с действующей редакцией Трудового кодекса РФ.

Так, по постановлению № 73 должен составляться акт о расследовании всех несчастных случаев с тяжёлыми последствиями. А согласно Трудовому кодексу РФ акт составляется, только когда случай квалифицирован как

## Учитывая специфику отрасли, во все времена правительством страны утверждался отдельный порядок расследования несчастных случаев на железнодорожном транспорте

не связанный с производством. При этом в прокуратуру должен направляться экземпляр акта о расследовании вместе с копией акта о несчастном случае на производстве (Форма Н-1).

Дистанционное расположение предприятий, большие расстоя-

ния, разные субъекты Федерации, круглосуточная работа в зоне повышенной опасности и другие условия определяют отраслевую специфику расследования несчастных случаев. В остальных сферах (кроме разве что водного транспорта – там схожие условия) особый подход не требуется,

там хватает Трудового кодекса и базового положения, зафиксированного постановлением № 73 Минтруда.

Новое Положение ОАО «РЖД», согласованное с Федеральной службой по труду и занятости и рекомендованное к применению на железнодорожном транспорте, позволяет получить ответы на ряд ключевых для отрасли вопросов в данной сфере. Проще говоря, в данном Положении прописаны нюансы, которые в законодательстве отражены, но при этом не регламентированы. Таким образом, этот документ не противоречит установленным нормам, а уточняет их применительно к отрасли, разъясняет отдельные моменты. Например, как действовать при исчезновении работника, при переходе несчастного случая в категорию тяжёлых или со смертельным исходом, а также при расследовании случаев в результате нарушений Правил технической эксплуатации железных дорог или дорожно-транспортных происшествий.

Кроме того, конкретизированы действия руководителей структурных подразделений при информировании о происшедших несчастных случаях. Разъяснён порядок проведения осмотров места происшествия и опросов причастных лиц с оформлением соответствующих протоколов и иных надлежащих материалов расследования. Установлены формы взаимодействия руководителей разных организаций, участвующих в перевозочном процессе, а также при эксплуатации и ремонте объектов инфраструктуры ОАО «РЖД».

Утверждённое Положение также определяет порядок взаимодействия хозяйствующих субъектов внутри структуры компании и с внешними субъектами, в том числе находящимися в других странах СНГ, но участвующими в едином перевозочном процессе.

Кроме того, систематизирован порядок формирования комиссии по расследованию и выезда соответствующих руководителей отрасли на ме-

# Тема номера

## Защитная реакция



сто происшествия и порядок рассмотрения результатов расследования.

Так, комиссию по расследованию формирует работодатель пострадавшего (руководитель структурного подразделения «ОАО «РЖД»). Но в составе её должны быть представители от каждой организации, которая имеет отношение к происшедшему событию, – только так можно гарантировать объективность расследования. При этом состав комиссии по расследованию будет на два-три члена больше обычного, что допускается 229-й статьёй Трудового кодекса РФ. Для обеспечения взаимодействия в состав комиссии включается заместитель главного инженера дороги по территориальному управлению, а при нарушениях Правил технической эксплуатации – представитель аппарата дорожного ревизора по безопасности движения.

### Чрезвычайный план

По закону расследование ЧП представляет собой сложную систему мероприятий. В установленные сроки (15 дней при тяжёлых случаях) нужно выполнить ряд обязательных действий. К ним добавляются специфические процедуры отрасли.

На каждом этапе должно проводиться углублённое исследование с фактическим подтверждением обстоятельств и условий возникновения происшедшего события. Необходимо установить объективные причины, вызвавшие ЧП; определить круг лиц, ответственных за допущенные нарушения законодательных и иных нормативных правовых актов в области как охраны труда, дисциплины труда, так и ПТЭ железных дорог; обосновать наличие либо отсутствие грубой неосторожности пострадавшего, способствовавшей возникновению или увеличению вреда, причинённого его здоровью, и определить степень его вины; квалифицировать событие как несчастный случай на производстве или как несчастный случай, не связанный с производством, и, наконец, разработать эффективные

и реальные мероприятия по предупреждению аналогичных происшествий при надлежащем оформлении материалов.

И это ещё далеко не всё, что надо учесть, уложившись в установленный срок. Иной подход может привести к необъективности и оспариванию принятых решений как со стороны пострадавших (или их родственников), так и руководителей производств, профсоюзных организаций, а также исполнительных органов страховщика.

### Пострадавший имеет право

Нарушения законодательства в ходе расследования регулярно приводят к оспариванию их результатов, в том числе в судебном порядке.

## Нарушения законодательства в ходе расследования регулярно приводят к обжалованию их результатов, в том числе в судебном порядке

Жалуются работники тогда, когда ущемляются их права. Со стороны комиссии по расследованию возможны ненадлежащая квалификация несчастных случаев, необоснованное наказание пострадавших, некорректное оформление материалов расследования, неразъяснение пострадавшему или его родственникам их прав при несчастном случае на производстве или отказе работодателя от проведения расследования несчастного случая.

Претензии возникают, как правило, если пострадавший и его родственники остаются без средств к существованию, а также когда им не разъясняют установленные права, какие документы нужны, какие материалы собирается собрать и т.п. Кроме того, у пострадавшего есть обязатель-

ные права, которые должны соблюдаться в ходе расследования.

Так, он имеет право на получение помощи при несчастном случае, доставку в лечебное учреждение и информирование его родственников о случившемся. Работник и его родные имеют право на личное участие в расследовании. Если нетрудоспособность работника вследствие полученных травм наступила не сразу, он также имеет право на дополнительное расследование. Пострадавший также может ознакомиться с результатами расследования, получить акт о несчастном случае и защиту, если будет устанавливаться его вина. Несомненно, он имеет право на все разъяснения о том, как он получит компенсацию за причинённый здоровью вред,

и на возмещение морального вреда. Помимо всего прочего, он может обжаловать решение комиссии по расследованию. В какой бы отрасли ни происходило расследование, эти права должны соблюдаться.

### Нарушение и наказание

Статьёй 229.2 Трудового кодекса РФ установлено требование: «Если при расследовании несчастного случая установлено, что грубая неосторожность застрахованного содействовала возникновению или увеличению вреда, причинённого его здоровью, то с учётом заключения выборного органа первичной профсоюзной организации комиссия устанавливает степень вины застрахованного в процентах». При этом не указана процедура реализации этого требования: как

взаимодействовать с профсоюзом, как действовать при разногласиях, когда нет профкома или когда пострадавший не член профсоюза и так далее. Допущенные членами комиссии и профсоюзом организации ошибки и нарушения требований Трудового кодекса РФ приводят к необоснованным снижениям страховых выплат пострадавшему, фактически к его пожизненному наказанию и, соответственно, к обжалованию принятых решений.

Это решение принимается членами комиссии на основании решения профкома до окончания 15-дневного срока расследования, когда пострадавший может быть ещё в лечебном учреждении.

Отдельные руководители считают, что если не наказать пострадавшего за полученное им повреждение здоровья (речь идёт о несчастных случаях с тяжёлыми последствиями, когда назначаются страховые выплаты), то может быть наказан иной руководитель организации, допустивший нарушения, явившиеся причинами происшествия. Указанное мнение ошибочно, так как речь о наказании пострадавшего принимается уже после окончания расследования, когда установлены все причины и виновные лица, и задача членов комиссии определить, является ли допущенное пострадавшим нарушением грубой неосторожностью. Далее с учётом упомянутого заключения профкома (его согласия с грубой неосторожностью) необходимо принять решение о степени его вины в процентах, о чём внести запись в акт формы Н-1, ознакомить пострадавшего и направить страховщику.

При надлежащем выполнении установленных законодательством требований должны быть выявлены все причины несчастного случая и лица, ответственные за допущенные нарушения, а также выработаны реальные мероприятия, направленные на предотвращение подобных происшествий.

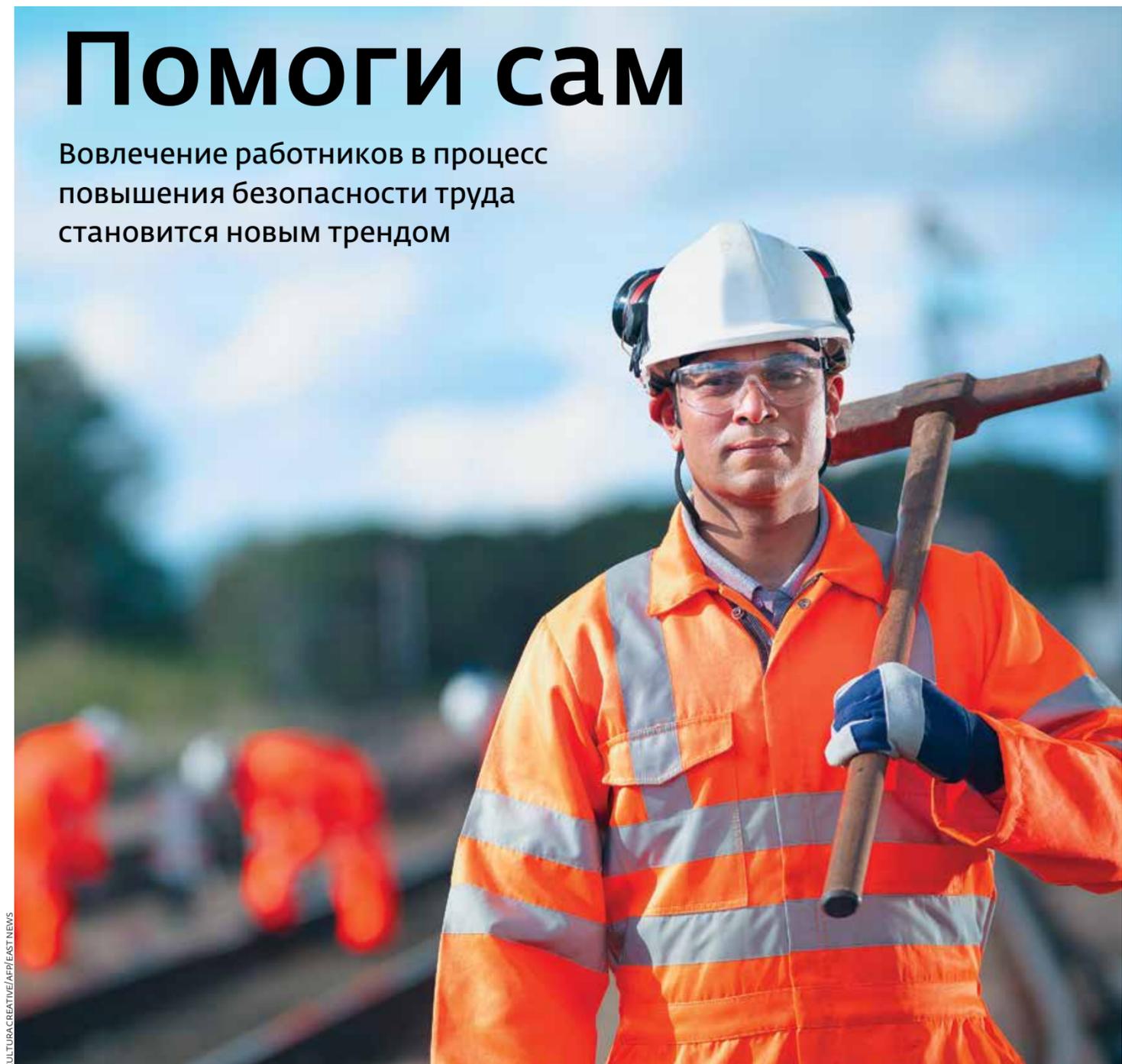
# Тема номера

## Защитная реакция»



# Помоги сам

Вовлечение работников в процесс повышения безопасности труда становится новым трендом



CULTURACREATIVE/AFR/ISTOCKPHOTOS

**Б**удучи технически сложным видом транспорта, железная дорога несёт повышенную опасность как для клиентов, так и для персонала. Вопрос в том, как минимизировать эти угрозы.

### Группы риска

Принятая в Евросоюзе около десяти лет назад директива 2004/49 предписывает оценивать состояние безопасности на железнодорожном транспорте на основе системы единых целевых индикаторов. В отношении работников таким показателем служит количество смертельных и тяжёлых увечий (СТУ) в расчёте на 1 млрд поездок-километров. Один из самых низких СТУ сейчас в Великобритании. Здесь для определения ключевых факторов риска уполномоченный орган по безопасности Rail Safety & Standards Board (RSSB) использует специальные математические модели. Как свидетельствует статистика, больше всего ЧП приходится на путевых рабочих и поездные бригады.

Путейцы подвергаются повышенному риску, так как к обычным опасностям строительных работ на железной дороге добавляется близость к движущимся составам и электрическим соединениям. Около 60% фатальных исходов связано с попаданием под поезд, остальные – с ударами током. RSSB в качестве основных мер снижения риска рекомендует повышение качества инструктажа по охране труда, развитие компетенций в области производства, улучшение средств индивидуальной защиты, обустройство точек постоянного доступа к путям, установку фиксированного освещения на дорожных стыках.

Угроза смертельного исхода для поездных бригад также оценивается высоко. При этом, по статистике, примерно две трети инцидентов связаны с ошибками машинистов. RSSB в качестве мер для сокращения рисков

определила улучшение расписания смен (для предотвращения переутомления), контроль за использованием сотрудниками персональных электронных устройств, широкое применение средств скрытого наблюдения за работой машинистов, повышение качества их подготовки, внедрение новых сигнальных и телекоммуникационных систем, улучшенных систем автоматического торможения (TPWS), проведение проверок на алкогольное и наркотическое опьянение.

### Работа с допуском

Выдача допуска на путевые работы во многих странах производится на основе зонирования. Например, в Австралии опасная «территория» ограничивается тремя метрами от ближайшего рельса по горизонтали. В 2002–2004 годах в этой стране была модернизирована система допуска на путевые работы. Теперь они бывают пяти типов: с полным прекращением движения, с частичным его ограничением, без ограничения движения, с выставлением сигнала и с выставлением наблюдателя.

Deutsche Bahn (DB) применяет три вида допуска: без ограничения движе-

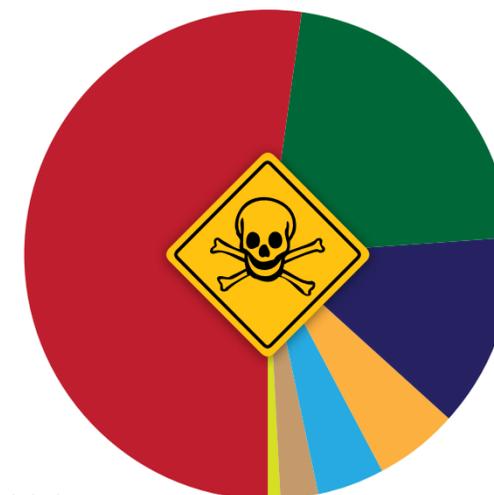
ния, с движением по прилегающим путям и с полным прекращением движения. Перед началом работы бригадир получает специальную листовку (Eisenbahn Unfallkasse). В ней есть расписание поездов, пример расчёта дистанции подхода состава, памятка по безопасности, графическая схема. В 2000 году DB внедрила для путевых бригад численностью более трёх человек систему RIMINI (Risk Minimisation, минимизация риска), которая помогает определить необходимые меры предосторожности в зависимости от условий работ. Она применяется во всех случаях, когда движение не может быть остановлено, за исключением высокоскоростных магистралей и тоннелей, для которых есть специальные инструкции. Использование RIMINI обязательно документируется, что облегчает расследование происшествий. Наряду с Германией систему RIMINI использует также Великобритания.

В Нидерландах есть два вида допусков: с полным прекращением движения или с движением по прилегающим путям. В последнем случае работы разрешены только с использованием стационарных барьеров или

### Ключевые зоны риска для персонала железных дорог

- ◆ Путевые рабочие..... 14,9
- ◆ Поездные бригады ..... 6,2
- ◆ Общественная безопасность..... 3,6
- ◆ Станционный персонал ..... 1,6
- ◆ Инфраструктура..... 1,3
- ◆ Подвижной состав ..... 0,7
- ◆ Нарушение правил на переезде ..... 0,2

Источник: Rail Safety and Standards Board Limited

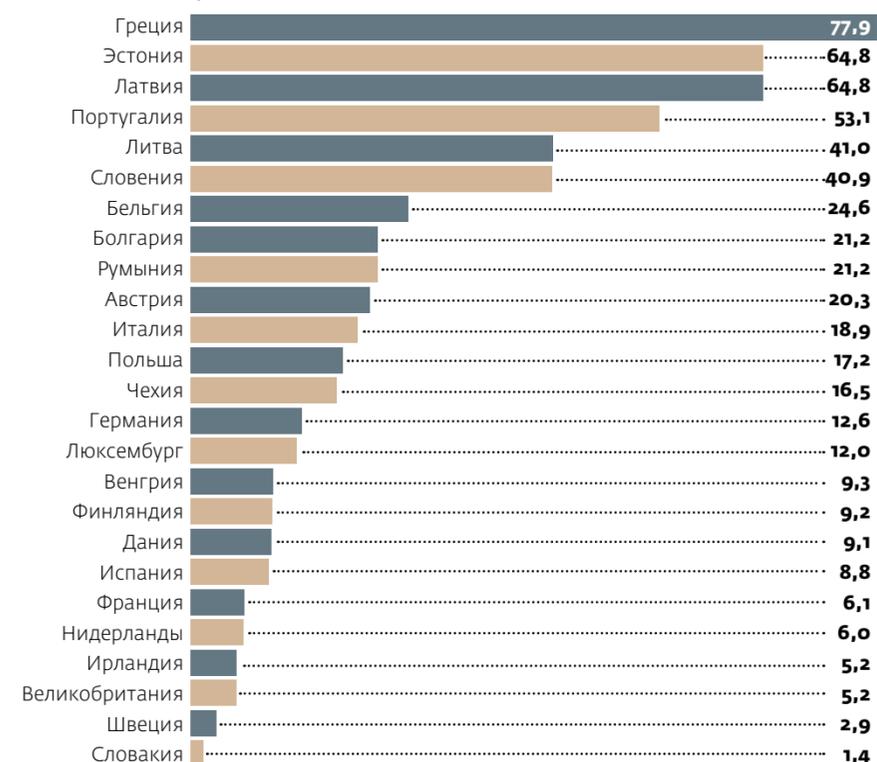


# Тема номера

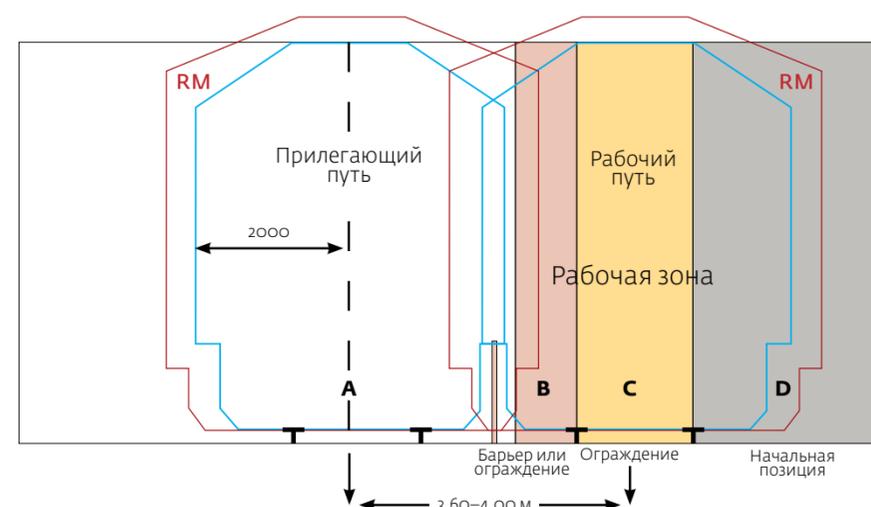
## Защитная реакция



Количество смертельных и тяжёлых увечий работников в расчёте на 1 млрд поездо-километров



Зонирование при производстве путевых работ в Нидерландах



с установкой электронных средств оповещения. Работы с выставлением наблюдателя запрещены с 2005 года, так же как и работы в периоды между прохождением составов. Простоту системы допусков компенсируют сложные правила зонирования. Работы в зоне А (см. иллюстрацию) запрещены, в зоне В нужна установка барьера, в зоне С – ограждения. Лишь меры по охране труда в зоне D определяются на усмотрение подрядчика.

По графику...

Серьёзную опасность представляет также переутомление работников. В США на законодательном уровне закреплены требования к продолжительности и характеру нагрузки инженеров и машинистов. После 12 часов труда в обязательном порядке предоставляется отдых (не менее 10 часов). После шести рабочих дней должно быть два выходных, после семи – три.

В Австралии Ассоциация железных дорог в начале 2000-х разработала Кодекс практик управления переутомлением. В ходе исследований было выявлено пять основных негативных факторов: неблагоприятный режим труда и отдыха, недостаточный сон, несоответствие периодов работы и сна циркадным ритмам, уровень нагрузки, организация труда. Учитывая это, компании стремятся оптимизировать график персонала, организуют его доставку с работы домой, предоставляют дополнительные выходные в случае жалоб на физическое состояние, ведут разъяснительную работу, поощряют анонимное тестирование на нарушение сна.

...и по плану

Общепринятым в мировой практике является управление безопасностью на основе пятилетних планов. В East Japan Railway сейчас реализуется уже пятая по счёту такая программа, рассчитанная на 2009–2013 годы. Львиную долю своих инвестиций компания направляет на задачи, связанные с обеспечением безопасности. Благодаря этому общее количество



транспортных происшествий сократилось на треть от уровня 1987 года.

В качестве целевого показателя на нынешний год East Japan Railway определила достижение нулевой смертности среди работников. Добиться этого компания рассчитывает за счёт использования новой системы идентификации рисков, учитывающей как частоту происшествий на основе накопленной статистики, так и оценку потенциального ущерба от каждого вида инцидентов. Фактически East Japan Railway хочет перейти от профилактики повторения прошлых событий к предсказанию и предотвращению происшествий. Кроме этого, компания сейчас меняет принципы работы с персоналом с целью внедрения культуры безопасного труда.

**Согласно статистике, в Америке работа на железной дороге стала менее опасна, чем в продовольственном магазине**

Задача для каждого

Подобный подход применяют американские CSX и Kansas City Southern, где совместная работа менеджмента и сотрудников по повышению безопасности была налажена в 1999 году. С тех пор вдвое снизилось число случаев производственного травматизма.

В 2001 году в Amtrak и Union Pacific при поддержке Федерального агентства железнодорожного транспорта США (FRA) внедрили программу Clear Signal for Action (CSA, «Чёткий сигнал к действию»). Она базируется на использовании методов поведенческого анализа для выявления действий и состояний, приводящих к травмам, и сокращения вероятности их проявления. Менеджмент совместно с представителями трудового коллектива разрабатывает перечень мер по корректировке рабочего поведения.

В Amtrak программа CSA позволила на 80% сократить травматизм среди станционного персонала.

В развитие CSA в Union Pacific в 2005–2006 годах были запущены программы Changing at-Risk Behavior (CAB, «За безопасное рабочее поведение») и Safety Through Employees Exercising Leadership (STEEL, «Работники за повышение безопасности»). По оценкам компании, программа CAB на 80% сократила число опасных действий и состояний работников, а STEEL устранила более 75 причин, мешавших повышению безопасности.

В 2007–2008 годах Union Pacific присоединилась к Confidential Close Call Reporting System. Это система анонимных сообщений о случаях, когда работник по той или иной причине оказался буквально на волосок

от получения травмы или гибели.

Полученные сигналы обрабатываются и анализируются FRA, а затем менеджмент компаний-участниц совместно с представителями трудового коллектива вырабатывает подходы к решению выявленных проблем.

В закон о безопасности на железнодорожном транспорте США были внесены изменения, закрепляющие за FRA ответственность за снижение рисков для жизни и здоровья железнодорожников. В целом благодаря совместным усилиям регулятора и перевозчиков в 2000–2011 годах США смогли сократить количество транспортных происшествий на треть, случаев травматизма работников – на 48%. В результате, согласно статистике, сегодня в Америке работа на железной дороге стала менее опасна, чем в продовольственном магазине.

# Реформа холдинга»



## Дело принципа

Предприятия трёх дорог сети пытаются посчитать экономику своих взаимоотношений

REPROFILE/GETTY IMAGES/FOVONK.COM

Вслед за изменением оргштатной структуры, созданием вертикально интегрированных бизнес-структур и региональных центров корпоративного управления (РЦКУ) в компании началось внедрение новых принципов взаимодействия между предприятиями, филиалами и подразделениями РЖД. Редакция «Пульта управления» опросила участников о пилотном проекте, их впечатлениях от работы в новых условиях и ожидаемом эффекте.



**Владимир Гапонко,** начальник Управления управленческого учёта и отчётности ОАО «РЖД»:

– В середине прошлого года на Горьковской дороге был инициирован проект «Расчётная модель внутреннего обмена услугами». В условиях новой бизнес-архитектуры компании, возникновения функциональных вертикалей управления на дороге решили оценить возможность внедрения нового механизма координации деятельности дирекций. Основа этого механизма – квазирыночные отношения и экономическая ответственность одних дирекций перед другими. Упрощённо такой механизм можно сравнить со взаимодействием независимых бизнес-единиц в рыночной среде, когда компании продают и покупают необходимые друг другу продукты и услуги. В рамках проекта подразумевалось, что роль дирекций заключается не просто в запланированном выполнении работ, а в оказании друг другу заранее согласованного перечня услуг с установленными качественными и коли-

чественными характеристиками, а также в определении их стоимостного выражения. То есть весь процесс перевозки превращается в цепочку добавленной стоимости, где каждая дирекция не только вносит свой вклад в общее дело, но и оказывается одновременно в двух ролях. С одной стороны, покупателя, если для выполнения своих производственных целей ей необходима помощь другого

нителя к заказчику (в рамках управленческой отчётности), появляется критерий экономической ответственности подразделений за «потреблённые» и «оказанные» услуги. Разумеется, создание такого механизма координации деятельности подразделений трудоёмко и длительно. Поэтому в прошлом году было решено провести пилотный проект на полигоне Горьков-

### **Задача на сегодня – интеграция идеологии обмена услугами между подразделениями в существующие и параллельно развивающиеся системы управления компании**

производственного филиала. В таком случае она «покупает» необходимые услуги. С другой – продавца, если её услуги требуются другим филиалам. Тогда дирекция оказывает заказчику заранее согласованный объём услуг. Особенность таких взаимоотношений заключается в том, что оказанные услуги обязательно оцениваются в стоимостном выражении, что позволяет увидеть направления расходования средств. А поскольку параллельно происходит «передача» стоимости работ от испол-

ской дороги на ограниченном функционале. Во главу угла поставили цель – определить перечень основных производственных услуг, оказываемых дирекциями друг другу, рассчитать их себестоимость и определить основных участников взаимоотношений. Проект был реализован успешно: распоряжением ОАО «РЖД» утверждён перечень внутренних услуг, разработана и автоматизирована модель внутреннего обмена услугами, позволяющая рассчитать их себесто-



SHUTTERSTOCK.COM

имость, выработаны основные положения дальнейшего развития проекта. Более того, идеология этой работы заинтересовала многих. К составу участников пилотного проекта присоединили полигоны Приволжской и Октябрьской дорог. Задача на сегодня – интеграция идеологии обмена услугами между подразделениями в существующие и параллельно развивающиеся системы управления компании: производственное планирование, процедуры бюджетного управления, формирования управленческой отчётности, взаимодействия филиалов на основе наряд-заказов, согласованность с системами ключевых показателей и мотивации и т.д. Сейчас подготовлена проектная документация, предусматривающая поэтапные действия и переход к взаимодействию подразделений компании на основе обмена внутренними услугами. Причём для минимизации рисков потери управляемости производственным процессом решено поэтапно переходить к Системе внутреннего обмена услугами (СВОУ). Так, в этом году – только по полигонам Горьковской, Приволжской и Октябрьской дорог по шести услугам. Ограниченность внедрения компенсируется комплексностью и глубиной проработки проекта: к концу года планируется интегрировать идеологию обмена внутренними услугами во все системы управления от производственного и экономического планирования и учёта фактически выполненных работ до формирования управленческой отчётности.

# Реформа холдинга



В рабочие группы будут включены не только специалисты и руководители региональных дирекций и региональных центров корпоративного управления, но и представители центра: Департамента развития системы управления, Центра по технологической координации, Департамента экономики, Управления по управленческому учёту и отчётности. Столь обширный перечень участников обусловлен общей сложностью и комплексным характером планируемых работ, одновременно затрагивающих функциональные области нескольких департаментов и филиалов.

Сейчас наиболее актуальная задача – формирование основных принципов и положений СВОУ, устанавливающих целевое состояние проектных работ и устраняющих возможные спорные моменты идеологии. Для этого подготовлена и рассматривается Концепция системы внутреннего обмена услугами. Её понимание и принятие сейчас – основное направление деятельности рабочих групп. Очевидно, что необходимость внедрения любых нововведений всегда вызывала и будет вызывать разногласия. Однако инновационный путь развития предполагает наравне с технологическими разработками организационных инноваций. СВОУ, будучи средством повышения эффективности деятельности компании, относится к категории, одновременно объединяющей как технологические, так и управленческие инструменты.



JOHNER IMAGES/GETTY IMAGES/PHOTOBANK.COM



**Дмитрий Быстрицкий,** начальник Службы корпоративной информатизации Горьковской дороги:

– Раньше управление бюджетами всех подразделений в регионе находилось под единым руководством аппарата начальника дороги, который отвечал за их сбалансированность и эффективность использования в ходе обеспечения перевозочного процесса. При переходе от территориального к функциональному принципу управления при формировании и исполнении бюджетов самостоятельных вертикально интегрированных дирекций у начальника дороги возникли опасения о возможности частичной по-

тери оперативного управления перевозками и возникновения дисбаланса бюджетов дирекций.

Особенно велик риск негативного развития событий из-за несогласованных действий дирекций в тех случаях, когда ресурсы одной используются в деятельности другой. Ведь управление ресурсами должно проходить через центральный аппарат этих дирекций. Понятно, что процесс согласования сложен и длителен, так как затрагивает финансовые интересы взаимодействующих дирекций и влияет на внутреннюю эффективность их деятельности.

Например, в прошлом году на предоставление локомотивов для реконструкции верхнего строения пути было заложено 52,9 млн руб., а фактические расходы составили 95,1 млн руб. При этом в прошлом году на ГЖД в хозяйственном движении в среднем в сутки содержалось сверх устано-

ленного норматива семь локомотивов, что потребовало дополнительных затрат на 61,4 млн руб.

Для оценки внутренней эффективности производства на всех уровнях управления возникла потребность в оперативном инструменте анализа и качественной оценки взаимодействия функциональных вертикалей по всем направлениям (технология, оперативная деятельность, персонал, безопасность и прочее) и механизме воздействия на объекты и процессы управления.

Поэтому на ГЖД начали выстраивать региональную модель, которая должна обеспечивать полный цикл управления хозяйственной деятельностью, включая планирование, исполнение, учёт, анализ и мотивацию исполнителя для достижения максимальной эффективности производственных процессов. При этом соблюдение общекорпоративных целей и сбалансированность дея-

тельности филиалов должны координироваться со стороны ОАО «РЖД» и Регионального центра корпоративного управления в регионе дороги с помощью системы показателей и организационного инструмента в виде балансовых комиссий. С этой темой руководитель ГЖД Анатолий Лесун выступил в прошлом году на ассамблее начальников дорог. Взгляд ГЖД совпал с мнением большинства руководителей компании, решением ассамблеи дорога начала пилотный проект по построению системы внутреннего обмена услугами. На наш взгляд, проект востребованный и перспективный, так как позволит оценивать обоснованность затрат в разрезе производственных процессов, услуг, дирекций, регионов и компании. Так мы получим универсальный экономический и технологический инструмент с широким спектром возможностей как внутри хозяйственных вертикалей, так и компании в целом.



**Александр Рудой,** начальник службы корпоративной информатизации Приволжской дороги:

– Недостатки существующей системы можно увидеть на примере взаимодействия Дирекции по ремонту пути и Дирекции тяги в использовании локомотивов на хозяйственной работе.

Для Дирекции тяги на ПривЖД объём хозяйственного движения в общем объёме грузооборота брутто за прошлый год составлял всего 1,2%, а доля расходов на него – 11% затрат на все виды движения. То есть стоимостная оценка хозяйственного движения весьма высока. Дирекция инфраструктуры и Дирекция по ремонту пути, на которые приходится 66% объёма локомотиво-часов по достигнутому в прошлом году уровню хозяйственного движения, расходы на использование локомотивов не планируют, их планирует Дирекция тяги по достигну-

ставимых с минувшим годом объёмах, а к их увеличению. Дирекция по ремонту пути запрашивает на 100 тыс. локомотиво-часов больше прошлогоднего, причём в минувшем году Дирекция по ремонту пути израсходовала 335 тыс. локомотиво-часов. Сейчас, по предварительным планам, необходимо уже 430 тыс. локомотиво-часов. При этом объём работ на 11 км меньше. Путьцы мотивируют это тем, что им надо до 1 мая выполнить 50% годового объёма. Понятно, что сегодня они активно разворачивают работы в Астраханском регионе. Однако пока нет

## Путьцы хорошо выполняют свою функцию, но совершенно не привыкли считать затраты своих смежников

тому фактическому уровню локомотиво-часов. Ни Дирекция тяги, ни Дирекция по ремонту пути не заинтересованы в сокращении затрат на использование локомотивов. А основанием для планирования и выделения локомотивов на хозяйственные нужды по-прежнему является приказ начальника дороги. Сейчас мы сталкиваемся с тем, что запросы Дирекции по ремонту пути значительно выше, чем в прошлом году. Предстоит понять, почему изменение технологии путейцев приводит не к сокращению затрат при сопо-

окончательного понимания, почему это приводит к такому увеличению издержек. Мы впервые в рамках модели «заказчик – исполнитель» пробуем сформировать годовой план в разрезе кварталов с разбивкой помесячно, исходя из объектов и технологических процессов заказчиков. Такого планирования на стыке двух дирекций до сих пор не происходило. То есть у Дирекции по ремонту пути свои пожелания и планы, но у Дирекции тяги бюджет спланирован даже с некоторым сокращением к уровню прошлого года. По-

этому мы говорим, что Дирекция тяги не располагает ресурсами для удовлетворения пожеланий Дирекции по ремонту пути.

Проще говоря, путьцы хорошо выполняют свою функцию, но совершенно не привыкли считать затраты своих смежников. Мы впервые пытаемся анализировать эту проблему уже на стыке этих подразделений РЖД.

В конечном итоге понятно, что производственное подразделение холдинга должно за свои средства заказывать внутреннюю услугу и быть экономически заинтересованным в сокращении непроизводительных потерь, как собственных, так и у поставщиков внутренних услуг. Ведь это напрямую влияет на себестоимость продукции. Иначе в рамках компании это ведёт к удорожанию продукции или услуги. Пока понимание этого у руководителей региональных дирекций вертикально интегрированных филиалов существует не всегда.

К сожалению, сегодня сквозного производственного планирования, увязанного с бюджетным обоснованием, нет. Это большая проблема холдинга. Сейчас для каждого вертикально интегрированного подразделения затраты являются доходами и дирекции конкурируют друг с другом за затраты материнской компании. Создание же системы взаимосогласованного сквозного планирования и учёта внутренних услуг должно сбалансировать пожелания, производственные потребности и финансовые возможности.

# Реформа холдинга



**Александр Зюзин,** начальник Единого центра ремонта и эксплуатации Горьковской дирекции по ремонту и эксплуатации путевых машин:

– Модель внутрихозяйственного оборота услуг должна преодолеть изоляцию дирекций и в конечном результате повлиять на увеличение объёмов перевозок. Если проанализировать опыт других дорог, становится очевидно, что оптимальный наряд-заказ должен быть годовым. Из него можно исходить при определении лимитов на квартал или месяц. Например, в годовом бюджете должны быть отражены затраты на один километр ремонта пути, осуществлённого одной единицей путевой техники, с расходами на все виды её текущего и капитального ремонтов. В 2013 году заказчику – Горьковской дирекции по ремонту пути – плановые работы по обслуживанию машин будут стоить чуть более 46 млн руб. Но в эту сумму заложено всё: от ремонта до зарплаты работников, причём экономисты учитывают и возможную инфляцию. Такое планирование минимизирует неприятные сюрпризы и возможные риски. Горьковская дорога создала центры, которые держат на контроле надлежащее качество оказываемых внутрихозяйственных, а в

## Модель внутрихозяйственного оборота услуг должна преодолеть плановую изоляцию дирекций

конечном итоге и внешних услуг компании с помощью Единой корпоративной автоматизированной системы управления финансами и ресурсами. Она полезна тем, что делает доступной в стандартном виде всю информацию об оказанных услугах как с финансовой, так и с технологической стороны. Благодаря ей несложно определить хозяйственный орган, отвечающий за качество внутрихозяйственной услуги, а значит, и несущий полную ответственность на данном участке за упущенную выгоду компании на внешнем рынке. Дорожный РЦКУ также располагает административным ресурсом, который контролирует качество услуг. В сфере высшего звена корпоративного управления, как представляется, это может всерьёз высвободить силы. Постепенно уйдёт необходимость скрупулёзно контролировать внутрихозяйственные вопросы, так как появится возможность принятия объективных решений, опираясь на электронные документы. Если дирекция при планировании внутрихозяйственных услуг будут также строго разграничены, это позволит избежать абсолютно ненужных и ничем не оправданных производственных потерь. Так, в прошлом году,

по данным Горьковского ИВЦ, фактические расходы на выделение локомотивов для реконструкции верхнего строения пути были почти вдвое меньше ожидаемых, но всё равно ежесуточно сверх нормы содержалось семь локомотивов. Горьковская дирекция по ремонту пути, являясь заказчиком, ожидает от Дирекции по ремонту и эксплуатации путевых машин реальной картины дел не только в отношении тяговых модулей собственно дирекции, но и в отношении локомотивов Дирекции тяги. Тогда удастся уйти от непроизводительных потерь ещё на этапе планирования, а не во время работ. Ведь избавиться от перерасхода по ходу дела, не планируя его заранее, всё равно не получается.



**Сергей Пугачёв,** начальник службы корпоративной информатизации Октябрьской дороги:

– В рамках проекта по внедрению системы внутреннего

оборота услуг Октябрьская дорога выбрана полигоном для отработки механизма реализации двух внутренних услуг – «Предоставление локомотива с бригадой в маневровом движении» и «Предоставление локомотива с бригадой в передаточном и вывозном движении». Поставщиком (исполнителем) обеих услуг является Дирекция тяги, а заказчиком – Дирекция управления движением. Кроме того, потребителями услуги Дирекции тяги в маневровом движении являются локомотивные и вагонные ремонтные депо (работы при депо). На момент начала работ на Октябрьской дороге над пилотными услугами уже был задел аналогичной разработки по услуге «Предоставление локомотивов с бригадой в хозяйственном движении» на Приволжской. Были описаны принципы и технология согласованного планирования, регламент формирования наряд-заказа на дорожном уровне, порядок учёта и контроля фактического выполнения услуги. Поэтому мы начали работу с изучения этих наработок. В результате обсуждения с коллегами с Приволжской дороги мы пришли к единому мнению о том, что необходимо унифицировать подходы к реализации рассматриваемых услуг по предоставлению тяги для различных видов движения. То есть необходимо выработать единый алгоритм согласованного формирования планов, организовать учёт выполненных работ на основе информации, отражаемой в основном первичном документе –

маршруте машиниста, и сформировать универсальные отчётные формы. Это позволит упростить доработку программного комплекса ЦОММ (централизованной обработки маршрута машиниста), который является ключевым звеном в автоматизации управленческого учёта фактических объёмов предоставляемых услуг тяги. Для реализации этого механизма требуются достаточная степень детализации и структурное описание каждой услуги. Дирекцией тяги для маневрового и передаточно-вывозного движения была проведена детализация

плановых объёмов работ по месту предоставления услуги, по депо приписки и по типам локомотивов, режимам работы. Для локомотивных бригад определены места и время явки, прохождения предрейсового медицинского осмотра, маршруты следования к локомотиву. Для локомотивов определены места, периодичность и время на проведение ТО-2 с учётом времени следования к месту. Например, для маневрового движения на полигоне дороги определено 112 мест выполнения маневровых работ и 19 мест проведения ТО-2. Необходимо заметить, что в

объём предоставляемой услуги не должно входить время, затраченное на проведение ТО-2, плановых и неплановых операций локомотивной бригады. Но в стоимостной оценке услуги это время должно учитываться, так как оно, по сути, определяет накладные издержки поставщика (исполнителя). Поэтому уже на предварительном этапе проекта Дирекция тяги была вынуждена при структуризации своих услуг учитывать необходимость минимизации связанных с ними издержек.

Реализация механизма внутреннего оборота услуг на первоначальном этапе позволяет создать информационное поле для обеспечения эффективного взаимодействия функциональных вертикалей, то есть обеспечить необходимой управленческой информацией соответствующих руководителей. Для полномасштабного использования управленческих возможностей этого инструмента необходимо, чтобы он заработал в комплексе со смежными механизмами сквозного планирования и бюджетного управления. **ПУЛЬТ**

**TRANSRUSSIA**

**18-я МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ГРУЗОПЕРЕВОЗКАМ, ТРАНСПОРТУ И ЛОГИСТИКЕ**

**23-26 АПРЕЛЯ 2013**  
**МОСКВА, ВВЦ, павильон №75**

**ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНЫЙ БИЛЕТ НА**  
[www.transrussia.ru](http://www.transrussia.ru)

Организатор: **ITE** LLC Moscow  
+7 (495) 935 7350  
transport@ite-expo.ru  
www.transrussia.ru

При поддержке: **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Генеральный спонсор: **PLASKE**  
Энергия движения

реклама

## Продолжение разговора»

### Беспрецедентная сделка

О необходимости развития железнодорожной инфраструктуры в нашей стране сложно спорить. Но предметом дискуссии является инструментарий, с помощью которого можно осуществлять столь долгосрочные вложения. В марте стало известно, что Внешэкономбанк готов выкупить все 100% эмиссии 30-летних инфраструктурных облигаций ОАО «РЖД» по минимальной ставке «инфляция плюс 1%». Как заявил старший вице-президент компании Вадим Михайлов, никогда ещё на российском рынке не было таких условий для заёмщика и в части срока займа, и в части ставки. «Мы рассматриваем это как помощь государства», – сказал он. Средства, которые получат таким образом РЖД, будут направлены на финансирование окупаемых проектов, к которым, в частности, относятся работы на подходах к портам Северо-Запада и Юга страны. Тем не менее пока, как заметил Вадим Михайлов, не удаётся решить проблему некупаемых строек на Дальнем Востоке.

### Логистическая спецгруппа

В прошлом году главы правительств России, Белоруссии и Казахстана одобрили концепцию создания Объединённой транспортно-логистической компании (ОТЛК) этих стран. Сейчас тема получила новое развитие. На состоявшейся в феврале встрече президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина и члена коллегии (министра) по энергетике и инфраструктуре Евразийской экономической комиссии Даниала Ахметова стороны договорились о формировании специальной рабочей группы, которая займётся вопросами создания ОТЛК. Предполагается, что в состав такой группы войдут представители Евразийской экономической комиссии, а также железнодорожных организаций России, Белоруссии и Казахстана. Таким образом, в процессе примут участие все заинтересованные стороны, ведь

НА 10,2 МЛРД РУБ.

НЕОБХОДИМО УВЕЛИЧИТЬ СУБСИДИИ НА ПАССАЖИРСКИЕ ПЕРЕВОЗКИ В ДАЛЬНЕМ СЛЕДОВАНИИ. РЕШЕНИЕ ПРИНЯТО РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЙ КОМИССИИ ПО ТРАНСПОРТУ И СВЯЗИ

ОТЛК должна стать ключевым механизмом интеграции транспортных систем государств, которые входят в Таможенный союз и Единое экономическое пространство.

### Свести концы с концами

Не теряет актуальности вопрос, касающийся объёмов государственной поддержки пассажирских железнодорожных перевозок в дальнем сообщении. В минувшем году Минфин России выступил за резкое сокращение субсидий. Как заявил тогда глава данного ведомства Антон Силуанов, лица трудоспособного возраста должны сами оплачивать свой проезд в плацкартных и общих вагонах, а льготы можно сохранить лишь для пенсионеров и молодёжи. Кроме того, совсем недавно в прессе появилась информация о том, что министерство выступило с новыми идеями о сокращении объёма поддержки железнодорожников. Причём сэкономленные средства было предложено направить на помощь авиакомпаниям, которые работают на тех же маршрутах. Впрочем, не все ведомства готовы поддержать подобный подход. Рабочая группа

правительственной комиссии по транспорту и связи приняла решение о необходимости увеличения субсидий на пассажирские железнодорожные перевозки в дальнем следовании на 10,2 млрд руб. (это недостающая сейчас сумма поддержки плюс средства на льготную перевозку учащихся). Соответствующую заявку Минтранс России должен направить в Минфин России.

### Со своим добром

В прошлом номере «Пульт управления» цитировал слова вице-президента ОАО «РЖД» Михаила Акулова о том, что железные дороги стоят на пороге принятия важного решения – наделения пригородных пассажирских компаний имуществом. Первый шаг в этом направлении сделан. Начался процесс передачи в собственность ОАО «Волгоградтранс-пригород» принадлежащего администрации Волгоградской области подвижного состава. Речь идёт о 12 вагонах общей стоимостью 200 млн руб. Власти считают, что наделение компании имуществом сделает её экономически привлекательной. «Появится возможность кредитоваться, а значит, развиваться», – уверен начальник отдела речного, железнодорожного и воздушного транспорта Министерства транспорта и дорожного хозяйства Волгоградской области Владимир Медведев. Но на Приволжской магистрали этот шаг считают несколько преждевременным. «Возникают финансовые риски, – говорит руководитель отдела по работе с органами власти дороги Николай Петрученко. – Вопрос задолженности компании перед ОАО «РЖД» (200 млн руб. за 2009 и 2010 годы) пока не решён. Думаю, что в данных условиях надеяться должнику собственностью нецелесообразно. Прежде надо очистить компанию от долгов и просчитать её экономическую состоятельность с учётом наделения подвижным составом и обязанностью содержать его и обновлять».

ИЗУЧИТЬ

# ПОКУПАЕМ НЕДВИЖИМОСТЬ ЗА РУБЕЖОМ



СФЕРА ГРУПП



Близится летний сезон, и мы начинаем планировать отдых для себя и своей семьи. Кто-то обращается в турагентства, кто-то ищет варианты аренды апартаментов, а многие проведут свой отпуск с комфортом в собственном доме или квартире на лучших курортах мира. Мечта, скажете вы? Нет, сегодня стать владельцем жилья за рубежом очень просто и доступно многим. Узнаем подробности у генерального директора международного агентства недвижимости «СФЕРА ГРУПП» Игоря Серегина.

– Игорь, почему все большее количество наших соотечественников предпочитают покупку своей недвижимости дорогостоящим турам?

И.: – Вложения в зарубежную недвижимость всегда были очень выгодны, а сегодня, при нестабильной ситуации мировой финансовой системы, они приобретают особую актуальность. Покупая свое жилье на море, вы приобретаете не просто квадратные метры, а новое качество жизни для всей семьи: насыщенный отдых, возможность получить образование мирового уровня для своих детей, проживание в комфортном климате и качественное медицинское обслуживание для родителей. Современные жилые комплексы за рубежом предлагают полную инфраструктуру, сравнимую с пятизвездочным отелем: бассейны, рестораны, спа, аквапарки, фитнес, охраняемые территории с ландшафтным дизайном и многое другое. В принципе, первый

вопрос, который задают наши эксперты клиенту: какую задачу хочет он решить, покупая недвижимость за границей?

– А бывают еще задачи, кроме отдыха?

И.: – Конечно, кто-то хочет приобрести второй дом, в котором в перспективе будет проводить большую часть времени, кто-то хочет выгодно инвестировать средства, а кто-то вложить деньги в бизнес за рубежом. Для каждого клиента у нас есть наиболее подходящее решение. Мы изучили все тонкости и нюансы работы в разных странах и можем предложить своим клиентам отточенный механизм проведения сделки, который ни разу нас не подвел.

– Игорь, покупка недвижимости – дело сложное, а уж если речь идет о недвижимости за границей...

И.: – Да, это сложное дело, если не заниматься этим каждый день, как мы. И именно поэтому я рекомендую довериться в этом вопросе профессионалам. Покупку недвижимости мы превращаем в увлекательное приключение, мы дарим нашим клиентам вторые квартиры, машины, мебель, бытовую технику. Наши клиенты могут быть абсолютно уверены в юридической чистоте сделки. Это обещают многие, но только «СФЕРА ГРУПП» подтверждает это гарантийным сертификатом. Кроме того, наши юристы бесплатно сопровождают вашу сделку от момента проверки интересующего вас объекта до оформления его в собственность. Прямые цены от самых надежных застройщиков, самые выгодные условия покупки, сопровождение в ознакомительном туре за недвижимостью, постпродажный сервис – все это получает каждый клиент, обратившийся в нашу компанию. Я всегда говорю о том, что не нужно откладывать исполнение своих желаний. Звоните, приходите в наши офисы. Наши эксперты знают, где находится дом, в котором живет ваша мечта!

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ РЖД!



ИСПАНИЯ



ТУРЦИЯ



БОЛГАРИЯ

ООО «СФЕРА ГРУПП»

Москва: 8 495 646 01 42,  
Санкт-Петербург: 8 812 648 23 43  
e-mail: info@sferagr.ru

WWW.SFERAGR.RU

Бесплатный ознакомительный тур за недвижимостью!





# Гнёзда пернатых

Скоростное сообщение создаёт условия для распространения передовых технологий в железнодорожных депо по всей стране



**С**реди железнодорожников считается хорошим тоном, проводя совещание или школы сетевого масштаба, в качестве экскурсионной программы посещать цех техобслуживания поездов «Сапсан» в моторвагонном депо Санкт-Петербург-Московский.

Цех был открыт 30 июля 2009 года. Строительные работы и оснащение депо современным оборудованием потребовали более 3 млрд руб. инвестиций. Руководством ОАО «РЖД» перед специалистами была поставлена цель – сделать лучшее депо в Европе, переняв весь передовой опыт.

Моторвагонное депо Санкт-Петербург-Московский в посёлке Металлострой предназначалось для обслуживания скоростных поездов «Сокол». К этому депо были приписаны скоростные электропоезда ЭР200. 2,5 года компания перестраивала предприятие под обслуживание «Сапанов». Были демонтированы металлоконструкции на 38 путях, отремонтированы и модернизированы производственные и вспомогательные корпуса, заменён пост диагностики колёсных пар, а также станок для обточки колёсных пар.

– Русскому глазу сразу заметна окраска цеха. Она позволяет определить, какие сектора наиболее опасны. Красный означает, что здесь есть движущиеся объекты, тёмно-зелёные – возможность попадания негабарита, а светло-зелёный сектор самый безопасный. Поэтому сразу ясно, где можно ходить, а где надо проявлять бдительность, – рассказывает замначальника ремонта и экипировки подвижного состава Северо-Западной дирекции скоростного сообщения Роман Шейка.

Поезда проходят здесь полную проверку каждые три-четыре дня. Подготовка «Сапанов» происходит, как правило, ночью. За восемь часов поезд проходит несколько ремонтных



**2,5 года**  
КОМПАНИЯ  
ПЕРЕСТРАИВАЛА  
ПРЕДПРИЯТИЕ  
ПО ПОСЛЕДНЕМУ  
СЛОВУ ТЕХНИКИ ПОД  
ОБСЛУЖИВАНИЕ  
«САПСАНОВ»

позиций. Но сначала, зимой, оттаивание, затем мойка и экипировка. Лишь после этого он попадает в цех техобслуживания и ремонта.

– Здесь применена система компьютеризации всего процесса. Эксплуатация поезда, его техобслуживание и ремонт заведены в компьютерную систему. Поезд во время следования передаёт информацию о своём техническом состоянии. Система фильтрует данные и расставляет приоритеты. При заходе на ремонтную позицию диспетчер компании Siemens AG уже обладает

полной картиной предстоящего ремонта, – рассказывает Роман.

Линия подготовки поезда в рейс устроена таким образом, чтобы можно было одновременно проверять ходовую часть, работать внутри состава и на крыше вагонов.

– На каждом из трёх путей установлены электранты. Они позволяют подавать напряжение в вагоны по отдельности или на весь поезд целиком. Это нужно, когда осуществляется несколько видов работ. У нас единственное в России депо, где проверяют поезд под переменным напряжением 25 кВ в цехе, а это экономит время. Четыре «Сапсана» двухсистемные, – поясняет Роман.

Трёхъярусная система доступа к поезду устроена так, что на крыше не может оказаться человек, который там быть не должен. «Система исключает влияние человеческого фактора. Применена так называемая система ключей, она гарантирует стопроцентную безопасность для работников, производящих ремонт, – говорит Роман. – У диспетчера находится главный ключ. Если необходимо провести работы на крыше, где есть напряжение, мастер идёт к диспетчеру и после заявки на проведение работ



и снятия напряжения с контактного рельса получает ключ из пульта управления подачей напряжения. Потом на специальной панели, установленной в цехе, он этим ключом открывает доступ к другим ключам, выдаёт их слесарям. Те с их помощью открывают электронные замки на площадке доступа на крышу электропоезда. По завершении работ мастер выполняет все операции в обратной последовательности. Важно, что если мастер не знает, где слесарь, а соответственно, ключ, то он не сможет закрыть крышевой уровень, а диспетчер – подать высокое напряжение».

Согласно подписанному между РЖД и Siemens AG 30-летнему контракту руководителями работ выступают немецкие специалисты, а непосредственно с «железом» работают отечественные специалисты, прошедшие обучение у немцев.

Слесари депо здесь выглядят нетипично. Опрятны, ездят по терри-



тории на велосипедах с корзинками, что позволяет быстрее доставить деталь к нужному вагону. За каждым закреплен тележка с набором инструментов. Тележка крепится в депо, и у каждого слесаря есть свой ключ.

– Нам было нетрудно обучать их, у русских слесарей знания и образова-

ние по механической части и электрической очень хорошие, – отмечает директор российского филиала компании Siemens AG Бригитте Бауман.

Сейчас в депо работают 40–50 человек со стороны РЖД и почти столько же со стороны «Сименс». Бригитте говорит, что многие специалисты – это

выпускники наших же вузов, которых компания попросту наняла.

На сегодня «Сапсаны» пробежали более 1 млн 250 тыс. км. и прошли капремонт, технология проведения которого выверена до мелочей и максимально экономит время.

– Например, ремонтная позиция, которая служит для смены колёсных пар, выглядит следующим образом. Внутри канавы находится подъёмник, управляемый с пульта. Внутри неё происходит смена колёсной пары. А чтобы не наделать ошибок во время посадки новой пары, применяются различные пасты, которые наносятся на поверхность железа.

Когда происходит крепление, слесарь по проступающему гелю сразу видит, есть ли перекося. То есть контроль качества работ происходит уже в процессе ремонта. Процесс замены занимает полтора часа, при этом поезд не расцепляется, – рассказывает Роман.

Вообще, цех наштапован техническими новшествами. Например, между путями стоит миниатюрная машинка, которая в состоянии продвинуть состав, передвигаясь как по рельсам, так и по напольному покрытию или полотну. А на сквозном пути установлен станок для обточки колёсных пар «Тандем». На нём можно обточить одновременно две пары, не выкатывая их из-под «Сапсана». Процедура занимает от одного до двух часов. На станке токарь вводит команду, на какой профиль обточить пару, а станок всё делает сам, да ещё и диагностирует собственную работу. Вся подготовка поезда в рейс занимает около 12 часов.

По просьбе российской стороны кабина машиниста «Сапсана» была поднята до высоты 1,9 м. Это позволяет машинистам управлять машиной стоя. Однако из-за этого лобовое стекло стало менее покатым.

– В результате появилась проблема налипания насекомых. Для её решения применяется специальная жидкость, которой обрабатывается поверхность стекла. Такого защитного покрытия хватает на 1,5 месяца. Технология прекрасно себя зарекомендовала, – говорит Роман.

Появляются и другие факторы, повлиявшие на которые, правда, не могут ни немецкие, ни российские специалисты. Речь идёт о проблеме бития окон в поезде. На замену одного стекла, в которое попал камень вандала, уходит 18 часов – больше, чем на подготовку всего поезда в целом. Затраты – 250 тыс. руб.

В декабре 2011 года РЖД и Siemens AG заключили контракт на поставку ещё 8 высокоскоростных поездов «Сапсан» и их техобслуживание на сумму около 600 млн евро. Предполагается, что и они будут обслуживаться в этом цехе. **ПУЛЬТ**

## СПРАВКА



**Алексей Пашинин**, главный инженер Дирекции скоростного сообщения (филиал ОАО «РЖД»):

– Дирекция скоростного сообщения эксплуатирует наиболее высокотехнологичный подвижной состав компании, такой как «Сапсан» и «Ласточка». Это предъявляет определённые требования к технологиям техобслуживания и ремонта как для подвижного состава, так и для инженерной инфраструктуры депо.

Современные пассажирские скоростные поезда «Ласточка» производства компании Siemens AG могут развивать скорость до 160 км/ч. Этот подвижной состав оснащён системой пассивной безопасности пассажиров и потребляет на 30% меньше энергии по сравнению с другими электропоездами. «Ласточки» адаптированы к российским условиям, что предполагает не только устойчивость к температуре от +40 до –40 градусов, но и адаптацию кузова вагона и тележек для колеи 1520 мм. Эти поезда могут эффективно использоваться на маршрутах от 50 до 400 км. В минувшем декабре в Адлере открылось депо по обслуживанию «Ласточек». Именно эти поезда будут

перевозить гостей и участников Олимпиады-2014, а затем и всех посетителей курорта. Здесь будут базироваться 38 поездов. Место для размещения депо было выбрано с учётом удобной выдачи электропоездов с новых пригородных перронов станции Адлер, без пересечения главного хода пассажирского движения станции. Возможности депо отвечают самым современным мировым требованиям. Инженерные сооружения и оборудование спроектированы и соответствуют техническим регламентам компании Siemens AG. Например, депо оснащено защитной системой, которая автоматически блокирует доступ персонала на крышу

поезда, если контактный провод под напряжением. Поезда «Ласточка» двухсистемные, поэтому предусмотрена проверка работы под двумя родами тока. Эстакады сделаны в трёх уровнях. Каждая позиция оборудована мониторами, на которые выводится информация о подвижном составе, его техническом состоянии, виде требуемого ремонта. Предусмотрена технологическая позиция смены пар без расцепления состава и подъёма его на домкраты. Смонтированная на крыше депо гелиоустановка за счёт энергии солнца обеспечивает депо горячей водой. Предприятие оснащено очистными сооружениями, соответствующими нормам

экологического контроля, и управляется автоматизированной микропроцессорной системой управления. Очищенная вода вновь используется в замкнутом технологическом цикле, что особенно важно – депо находится в курортной зоне. Для обучения локомотивных бригад в депо установлен динамический тренажёр, который имитирует реальную кабину «Ласточки». Его программное обеспечение позволяет моделировать любые нештатные ситуации. В целях безопасности депо оборудовано интеллектуальной системой контроля проникновения в его периметр. Вся информация с объектов наблюдения и контроля в режиме реального времени

поступает на центральный пост охраны. Скоростные поезда «Ласточка», курсирующие в настоящее время по маршруту Санкт-Петербург – Бологое – Великий Новгород, базируются в депо Металлострой в пригороде Северной столицы. Кроме них, здесь проходят ТО и ремонт «Сапсаны». В соответствии с договором компания Siemens AG будет осуществлять полный цикл технического обслуживания и ремонта в течение 30 лет. Выбор депо в качестве базового для поездов «Сапсан» был обусловлен рядом причин. Прежде всего это наличие специалистов, многие годы обслуживающих скоростные поезда ЭР200. Предприятие имело необходимую

инфраструктуру ресурсосбережения: системы электро- и водоснабжения, водоотвод и другие. Система автоматизированного управления процессами технического обслуживания и ремонта позволяет выявлять неисправности во время нахождения «Сапсана» на маршруте и сообщать в диспетчерский центр Siemens AG, планировать работы по их устранению и информировать о необходимости тех или иных запасных частей. Всё это сокращает время простоя поезда на плановых и внеплановых ремонтах и позволяет поддерживать высокий коэффициент готовности подвижного состава. Весь персонал, задействованный в техобслуживании

скоростных поездов, прошёл специальное обучение не только в России, но и в Германии с привлечением специалистов Siemens AG. Программа предусматривала как теоретический курс, так и практические занятия. Подтверждением необходимой квалификации стал сертификат на право проведения работ на электропоезде «Сапсан». Технологическое оснащение, квалифицированный персонал, а также новый подход к управлению техобслуживанием поездов позволяют рассматривать депо Металлострой как полигон для внедрения инновационных методов и технологий технического обслуживания и ремонта подвижного состава на сети.

# Современная техника



ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО

## Магистральный грузовой электровоз переменного тока ЭЭС5

В конструкции ЭЭС5 используются самые современные технические решения, включая тяговый привод с асинхронными тяговыми двигателями с индивидуальными инверторами напряжения, безмасляные поршневые компрессоры с устройствами осушки и очистки воздуха, микропроцессорную систему управления и диагностики

ЭЭС5 – первый в России грузовой электровоз переменного тока с асинхронным тяговым приводом. После завершения работ на предприятии, которые включают в себя стационарные испытания, а также испытания в движении на заводском обкатном кольце, локомотиву предстоит пройти испытания на полигонах ВНИИЖТа.

Электровоз ЭЭС5 сконструирован в российском инжиниринговом центре «ТРТранс», который создан на паритетных началах ЗАО «Трансмашхолдинг» и французским машиностроительным концерном AlstomTransport. Этот локомотив – вторая разработка «ТРТранса» после двухсистемного пассажирского электровоза ЭП20. Благодаря единой базовой платформе локомотивы удалось унифицировать на 75%, что позволит существенно экономить при обслуживании парка.

В конструкции ЭЭС5 используются самые современные технические решения, включая тяговый привод с асинхронными тяговыми двигателями с индивидуальными инверторами напряжения, безмасляные поршневые компрессоры с устройствами осушки и очистки воздуха, микропроцессорную систему управления и диагностики. Программа создания локомотива предусматривает, что производство ключевых компонентов ЭЭС5 (в том числе разработанных за рубежом) будет организовано на российских предприятиях.

Контракт на поставку 200 электровозов ЭЭС5 для нужд ОАО «РЖД» был подписан 30 мая 2011 года. Поставки локомотивов начнутся в конце 2013 года. Российские железнодорожники будут получать электровозы ЭЭС5 как минимум до 2020 года. Ожидается, что машины этой серии будут эксплуатироваться на полигонах Восточной Сибири и Дальнего Востока.



СЕРГЕЙ ЗОНИЧЕВ

## Тепловоз ТЭМ18В

Брянский машиностроительный завод (входящий в состав ЗАО «Трансмашхолдинг») передал представителям ОАО «РЖД» первые две машины. Новые тепловозы поступили на Октябрьскую железную дорогу. В течение 2013 года РЖД получат еще 30 таких локомотивов. Тепловоз ТЭМ18В создан на базе хорошо зарекомендовавшего себя локомотива ТЭМ18ДМ. В базовую конструкцию внесён

ряд изменений, применён дизель-генератор фирмы Wartsila мощностью 882 кВт. Тепловозы ТЭМ18В отличаются высокой надёжностью силовой установки и уменьшенным по сравнению с локомотивами предшествующих поколений воздействием на окружающую среду. Первый тепловоз изготовлен в 2011 году. Он успешно прошёл заводские, эксплуатационные, сертификационные, приёмочные испытания. На тепловоз получен сертификат Регистра

сертификации на федеральном железнодорожном транспорте, дающий право изготовить установочную партию. Второй тепловоз собран в конце 2012 года.

В конструкции применена система подогрева теплоносителей дизеля, с помощью которой поддерживается оптимальная температура при неработающем двигателе. Это позволяет обеспечить экономию топлива при зимних отстоях тепловоза. Специалисты отмечают, что при среднеэксплуатационной загрузке ТЭМ18В почти на 30% экономичнее, чем чехословацкие тепловозы ЧМЭ3, которые массово используются на железнодорожном транспорте. Производство дизелей конструкции Wartsila, предназначенных для комплектования ТЭМ18В, должно быть развернуто в Пензе на новом предприятии. Начало выпуска двигателей запланировано на август 2013 года.



РУЗИММАШ

## Опытный образец вагона-платформы для контейнерных перевозок

Впервые изготовлена платформа со сниженным уровнем пола, что позволит перевозить контейнеры и контейнеры по железной дороге

ОАО «Рузхиммаш» завершило работу над опытными образцами специализированного вагона-платформы для контейнерных перевозок, которые сегодня проходят необходимые испытания. Генеральный директор ООО «Инновационное вагоностроение» Сергей Барбарич назвал новинку не имеющей аналогов в стране. «Впервые изготовлена платформа со сниженным уровнем пола, что позволит перевозить контейнеры и контейнеры по железной дороге. Это снизит уровень загруженности автомобильных дорог, уменьшит негативное воздействие на экологию, повысит оперативность, безопасность и экономичность доставки грузов», – отметил Сергей Барбарич. По прогнозам, вагоностроителям только на первоначальном этапе предстоит изготовить не менее 1000–1500 платформ.



ТРАКТОРНЫЕ ЗАВОДЫ

## Вагон-хоппер с кузовом из алюминиевого сплава

Грузоподъемность модели должна составить 80 тонн, что более чем на 10% больше, чем у аналогичных моделей

Производителем вагона является ЗАО «Промтрактор-Вагон», входящее в состав группы «Концерн «Тракторные заводы». Новинка предназначена для перевозки зерна и сыпучих грузов, нуждающихся в защите от осадков. Кузов вагона-хоппера сделан из алюминиевого сплава 15654. Благодаря меньшей плотности и весу масса вагона существенно ниже аналогов. Так, за счёт применения сплава и тележки с увеличенной нагрузкой на ось в 25 тонн грузоподъемность модели должна составить 80 тонн, что более чем на 10% больше, чем у аналогичных моделей. К преимуществам разработки можно отнести повышенную коррозионную стойкость, возможность контакта с пищевыми продуктами без нанесения на кузов защитных покрытий и высокую остаточную стоимость алюминия при утилизации. Срок службы вагона составляет 30 лет.



СИНАРА

## Магистрально-вывозной тепловоз ТЭ8

ОАО «Синара – Транспортные машины» передало ООО «Мечел-Транс Восток» тепловоз ТЭ8. Это первый локомотив, изготовленный в рамках контракта на производство и поставку в течение 2012–2014 годов 18 односекционных восьмиосных магистрально-вывозных тепловозов ТЭ8, подписанного компаниями в августе 2011 года. Локомотив изготовлен на Людиновском тепловозостроительном заводе. Разработан Центром инновационного развития СТМ (ЦИР СТМ, входит в ОАО «СТМ») на базе экипажной части маневрово-вывозного тепловоза с электрической передачей ТЭМ7А и оснащён силовой установкой мощностью 2206 кВт (3000 л.с.) производства GE Transportation Parts LLC (США). В локомотиве реализован ряд инновационных технических решений, позволяющих эксплуатировать машину в горной местности, сложных климатических условиях.

В локомотиве реализован ряд инновационных технических решений, позволяющих эксплуатировать машину в горной местности, сложных климатических условиях

Тенденция ➤



# Пассажиры пересядут на поезд

Эксперты предрекают Европе железнодорожный бум

# К

мпания Amadeus, владеющая одной из крупнейших глобальных систем бронирования транспортных билетов, опубликовала отчет по проведенному ею исследованию европейского железнодорожного рынка. Аналитики Amadeus предсказывают ему головокружительный взлет: по дальнемагистральным перевозкам рост на 21% к 2020 году. Добиться этого, по их мнению, железнодорожникам можно будет благодаря интенсивному развитию высокоскоростного движения, повышению уровня услуг и, что интересно, кооперации с авиаперевозчиками.

## Быстрые перемены

В настоящее время около 60% от общего объема железнодорожных пассажирских перевозок Европы распределено между четырьмя странами: Германией, Великобританией, Францией и Россией. Отечественная железнодорожная система в отчете Amadeus занимает четвертое место по объему

*Ещё 5 тыс. км высокоскоростных магистралей будет создано в Европе к 2020 году*

пассажироперевозок (лидер здесь – Германия), а также, что неудивительно, первое по преодолённому расстоянию.

Однако, по данным отчёта, в последние два года ряд европейских государств продемонстрировал резкий скачок в объёме пассажиропотока. В итоге в 2011-м в 20 ведущих странах Европы на железнодорожный транспорт пришлось 23% всех пассажирских перевозок, тогда как 74% – на автомобили и лишь 3% – на авиасообщение.

В Amadeus отмечают, что сейчас европейская железнодорожная отрасль в значительной степени фрагментирована и структурирована вокруг национальных операторов. В связи с этим трансграничные путешествия составляют всего 6% от объёма междугородных пассажирских перевозок.

Однако принимаемые властями Евросоюза законодательные меры должны вскоре изменить эту ситуацию, а доля международных поездок может существенно вырасти.

К сильным сторонам железных дорог Amadeus относит строительство высокоскоростных магистралей, на которые уже приходится 30% дальних поездок европейцев. Лидерами здесь сейчас являются Германия и Франция. Но данный сегмент развивается и в других странах: в целом до конца нынешнего десятилетия в Европе будет создано ещё около 5 тыс. км высокоскоростных железных дорог.

Экономия времени в пути, по мнению экспертов Amadeus, становится одним из основных факторов, определяющих вектор развития пассажирского железнодорожного рынка



Европы. Кроме того, в числе решающих для его будущего элементов названы создание мультимодальных транспортных узлов, авиационно-железнодорожное сотрудничество и общая экономическая конъюнктура. При этом в исследовании отдельно подчёркивается важность взаимной интеграции транспортных систем, на которую нацелена программа создания Трансевропейской транспортной сети TEN-T. В частности, она предусматривает появление мультимодальных узлов у 37 ключевых аэропортов к 2030 году.

Учитывая влияние всех вышеизложенных факторов, Amadeus прогнозирует рост объёма дальнемагистральных пассажирских железнодорожных перевозок на уровне около 2,2% в год. Таким образом, к 2020 году он уве-

личится на 21%. В роли локомотивов рынка должны будут выступить Великобритания, Франция, Швейцария и Германия.

#### Спровоцировать дискуссию

Директор железнодорожного подразделения Amadeus Томас Дрекслер заявил, что проведённое исследование «описывает базовый сценарий, основанный на тенденциях, позволяющих оценить уровень потенциала пассажирского железнодорожного рынка». Специалисты Amadeus провели консультации с представителями более ста железнодорожных компаний и госучреждений в различных странах Европы. При составлении прогнозов учитывались доля перевозок в поездах дальнего следования, плотность населения в каждом

из государств, развитость железнодорожной сети, инфраструктура и география. Томас Дрекслер говорит, что «этот доклад не является окончательным видом на будущее». «Мы хотим спровоцировать вдумчивую дискуссию по факторам и тенденциям, которые в наибольшей степени формируют рынок», – заявил он. Директор по международным коммуникациям Amadeus Хорхе Мунис поясняет, что компания регулярно производит такой анализ и в перспективе намерена исследовать также железнодорожные рынки Азии и Америки.

Специалисты Deutsche Bahn, не называя конкретных цифр, так же как и Amadeus, говорят о том, что ожидается рост пассажиропотока дальнемагистральных перевозок. Пресс-секретарь компании Андреас Фурман рассказал,

что по этой причине среди прочего DB планирует увеличить пассажиропровместимость своих поездов нового поколения ICx с 724 до 830 мест.

Касательно взаимодействия с авиацией Фурман заметил, что используются различные формы сотрудничества. Одной из них является сервис AIRail, созданный совместно с компанией Lufthansa. Он обеспечивает возможность регистрироваться одновременно на самолёт и поезд, расписание которых полностью согласовано. Также DB предлагает услугу Rail&Fly, позволяющую добираться от каждой из 5,6 тыс. станций железнодорожной сети до любого аэропорта Германии и обратно.

В качестве примера успешного сотрудничества между железнодорожными компаниями Андреас Фурман

привёл также альянс Railteam. Это союз, объединяющий семь операторов высокоскоростных железных дорог, в который кроме DB входят французский SNCF, бельгийский SNCB, голландский NS HiSpeed, австрийский ÖBB, швейцарский SBB и британский Eurostar. Кроме того, партнёрами альянса являются совместные предприятия этих компаний – Thalys и Alleeo. В настоящее время сеть Railteam включает 140 городов с общим населением порядка 120 млн человек, что составляет около четверти граждан ЕС.

Цель альянса состоит в том, чтобы сделать путешествия по Европе на скоростных поездах легче, быстрее и удобнее, чем на самолёте или автомобиле. Фурман говорит, что «партнёры по альянсу преследуют стратегические цели позиционирования же-

#### Достоверность прогноза

Эксперт-аналитик отдела исследований железнодорожных пассажирских перевозок Института проблем естественных монополий Лев Рузавин считает, что нынешнее состояние европейского железнодорожного рынка уже сейчас позволяет делать оптимистические прогнозы до 2020 года.

Он соглашается с Amadeus, что это возможно благодаря наличию высокоскоростного сообщения, но также говорит о высокой плотности населения европейских стран, близости крупных городов, запусках бюджетных сервисов, а также действующих или разрабатываемых нормативно-правовых механизмах долгосрочного развития и финансирования (как национальных, так и межгосударственных перевозок). Однако, по словам эксперта, «необходимо учитывать

## Отправки пассажиров по железным дорогам России в 2012 году максимально приблизились к доле Франции

лезных дорог как ведущего международного транспорта и увеличения их доли на рынке». Для достижения этих целей Railteam предлагает эффективные и хорошо скоординированные «цепочки путешествий». Пассажиры, пользующиеся услугами альянса, получают гарантированное качество, расширенную информационную поддержку и преимущества постоянных клиентов. Это означает не только высокий уровень комфорта в поездах, минимальные задержки при пересадках, но и консультирование клиентов на множестве языков. Часто путешественникам также предоставляются скидки на аренду жилья в крупных европейских городах. «Мы открыты для дальнейшего взаимодействия и новых партнёров по сотрудничеству», – добавляет Андреас Фурман.

состояние экономики ЕС в будущем». «Не исключено, что принятая модель финансирования в европейских странах может быть пересмотрена их правительствами в сторону снижения доли государственных средств», – полагает он.

При этом Лев Рузавин отметил, что данные зарубежных исследований по России достаточно актуальны, и выявил интересную тенденцию. «Необходимо заметить, что показатели отправки пассажиров по российским железным дорогам в 2012 году максимально приближены к доле Франции 2011 года: 1,06 млрд пассажиров в РФ против 1,13 млрд пассажиров во Франции. А в европейском пассажирообороте доля России в 2011 и 2012 годах практически составляет 25%», – говорит он.

# Внутрикорпоративные коммуникации»

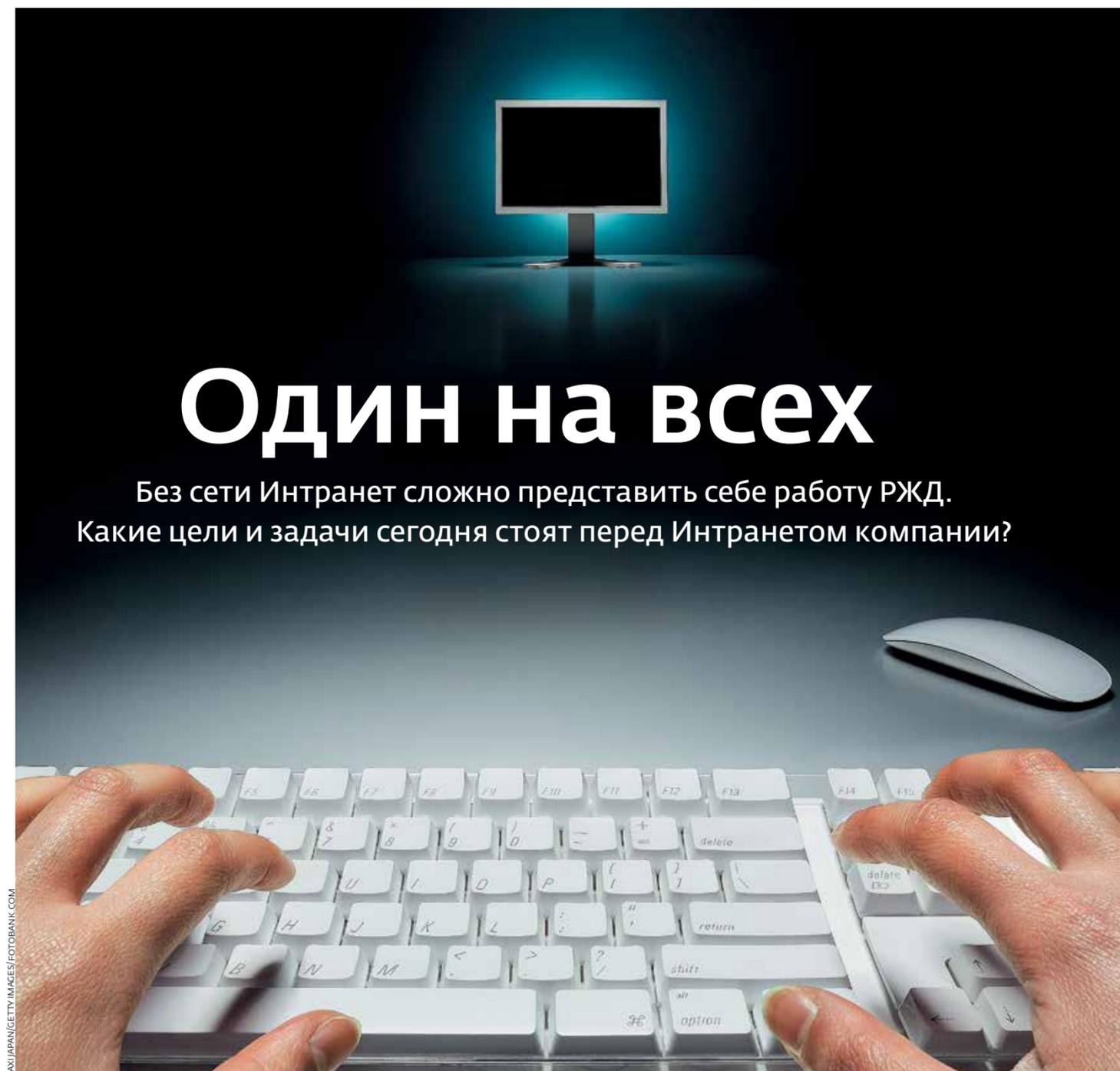
Андрей Павловский,  
начальник департамента  
информатизации  
и корпоративных процессов  
управления ОАО «РЖД»



ПАВЛОВСКИЙ

## Один на всех

Без сети Интранет сложно представить себе работу РЖД.  
Какие цели и задачи сегодня стоят перед Интранетом компании?



TAXI JAPAN/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

**П**отребность в создании портала для обеспечения единой информационной управленческой среды возникла в ОАО «РЖД» в 2007 году. Идея была в том, чтобы вести в общем информационном пространстве всю документацию и обеспечивать управление проектами. Портал разрабатывала компания «Диджитал Дизайн», и в конце 2007 года в нашем департаменте была внедрена автоматизированная система управления оперативной деятельностью ИТ-хозяйства (АСУ ОДИТ).

Но в 2008 году, когда портал заработал, начали поступать заявки от департаментов и структурных подразделений компании на создание собственных узлов. Наш департамент принял решение развивать портал, хотя изначально система предназначалась для создания единой информационной и управленческой среды только ИТ-хозяйства ОАО «РЖД». В типовом виде это хранилище документов, различных справочников, событийных календарей, форумов, опросов, фото- и видеоматериалов. Кроме того, это полнотекстовый поиск по всем размещённым материалам, поиск внутри документа, в том числе в формате pdf.

В настоящий момент АСУ ОДИТ предоставляет пользователям ОАО «РЖД» всех уровней единый, гибко настраиваемый инструмент для выполнения рабочих бизнес-процессов и доступа к информации, находящейся как внутри системы, так и в интегрированных с ней узлах. Существует возможность доступа к portalу с любого компьютера, расположенного в системе передачи данных компании (за счёт использования веб-интерфейса), и возможность персональной настройки пользовательского интерфейса.

Интранет-портал позволяет решать целый ряд задач. Консолидировать



NORBERT SCHISSEER/MASTERFILE/EAST NEWS

### СПРАВКА

Основные принципы корпоративной информатизации:

- системный и комплексный подход;
- единое информационное пространство;
- обеспечение информационной целостности и безопасности, в том числе непрерывности ИТ-сервисов;
- применение передовых и перспективных решений и технологий;
- адекватное решаемым задачам организационно-правовое обеспечение;
- использование лучших мировых практик в области ИТ;
- применение проектных принципов;
- стандартизация и унификация применяемых технологий, программного и аппаратного обеспечения.

внутренние информационные ресурсы и материалы по деятельности подразделений в едином информационном пространстве. Это и нормативная документация, аналитические и методические материалы, лучшие практики и опыт, ресурсы для саморазвития и многое другое. Через портал сотрудники узнают о назначениях, награждениях и поощрениях.

Во-вторых, есть возможность размещать материалы для саморазвития и программы самостоятельной проверки профессиональных знаний, проводить профессиональные конкурсы среди сотрудников служб управления персоналом и социального развития.

Кроме того, корпоративный Интранет – это ещё и обратная связь с персоналом. Самые востребованные среди сотрудников компании возможности функционала АСУ ОДИТ – просмотр опубликованных на портале материалов, коллективная работа с документами в интерактивном режиме, обмен мгновенными сообщениями, показ презентаций, календарь событий. Популярны справочники, работа с форумами, проведение опросов, размещение фото- и видеоматериалов.

Количество пользователей портала растёт, одновременно растёт и нагрузка на портал. В 2009 году было зарегистрировано 20 тыс. пользователей, а в 2012-м эта цифра выросла до 120 тыс. Соответственно, увеличилось количество одновременно работающих пользователей – с 700 до 2800.

В настоящее время идёт модернизация системы, об этом заговорили в конце прошлого года, так как стало

# Внутрикорпоративные коммуникации»



GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM



SHUTTERSTOCK.COM

резко увеличиваться время отклика портала. Были размещены заявки на проект модернизации программно-технического комплекса, состоялись конкурсы, и в первом квартале текущего года началась поставка новых серверов и хранилищ – таким образом, появился задел на дальнейшее развитие АСУ ОДИТ.

Масштабы развития портала сделали его платформой для разработки и размещения сайтов и других информационных ресурсов большого количества структурных подразделений ОАО «РЖД». Помимо простых узлов с базовым функционалом, на портале реализовано множество других систем. Он и в дальнейшем будет использоваться различными подразделениями как единое информационное пространство для создания

## Масштабы развития портала сделали его платформой для разработки и размещения сайтов и других информационных ресурсов большого количества структурных подразделений ОАО «РЖД»

собственных узлов с гибко настраиваемыми правами доступа и необходимой функциональностью. Сторонние пользователи могут получить к нему доступ через сеть передачи данных, оформив заявку. Большинство дочерних обществ имеют соглашение

с ОАО «РЖД» об электронном обмене данными, они подключены к системе, у них есть доступ к внутреннему portalу, а также возможность создать свой узел. К примеру, в апреле 2013 года планируется завершить работы по созданию на портале АСУ ОДИТ

сайта газеты «Гудок» для обеспечения доступа сотрудников к электронным версиям выпусков газеты.

Безусловно, в ходе структурной реформы отрасли корпоративный портал будет меняться. В настоящее время наш департамент формирует программы информатизации по заявкам подразделений ОАО «РЖД». Если речь идёт о консолидации информационных ресурсов или разработке порталов, мы все их обращаем в узлы АСУ ОДИТ. Это позволяет экономить средства, так как все узлы имеют одинаковый базовый функционал, нет необходимости приобретать новые серверы, обеспечивать безопасность передачи данных. На создание типового узла даже с учётом внутреннего документооборота потребуется всего несколько дней.

Стоит отметить, что у программного обеспечения IBM есть возможности для воплощения и креативных, инновационных идей. Однако здесь нужно учитывать их целесообразность и экономический эффект. К примеру, к нам поступала заявка от Технического комитета по стандартизации «Железнодорожный транспорт», куда входят участники других государств. Они хотели создать портал для проведения видеоконференций. И хотя шлюз между внутренним корпоративным ресурсом и внешней сетью у нас есть, но возможности его не безграничны. К тому же возникает проблема безопасности обмена данными. Поэтому такие решения нужно тщательно взвешивать.

Что касается внешних пользователей, то они имеют доступ к portalу gzd.ru, который связывает нас с внешним миром. У него есть часть, обращённая во внутреннюю сеть, чтобы сотрудники компании, не имеющие доступа в Интернет, могли получать дополнительную информацию. Его также можно назвать корпоративным порталом, но он выполняет задачи информационного взаимодействия с внешними пользователями, в то время как АСУ ОДИТ предназначена для внутреннего пользования. **ЦУЛЬБА**

### СПРАВКА

**На базе портала АСУ ОДИТ также реализованы информационные системы:**

– Автоматизированная система оперативного консультационного сопровождения бухгалтерского и налогового учёта (АС СКС) для бухгалтерской службы ОАО «РЖД».

Включает электронный документооборот между структурными подразделениями и бухгалтерской службой по вопросам методологии бухгалтерского и налогового учёта.

Позволяет обсуждать методологические вопросы, вести поиск методологических документов, наилучшей практики решения проблем и вопросов бухгалтерского учёта на опыте других структурных подразделений. Есть возможность тиражирования методически верных решений.

– Автоматизированная система организации учёта и анализа проводимых проверок производственно-хозяйственной деятельности подразделений ОАО «РЖД» (АС ПХД).

Система предназначена для автоматизированного учёта проведённых проверок безопасности движения, охраны труда и специальных проверок, анализа их результатов, а также планирования проверок и оперативного информирования.

– Портал Дирекции управления движением (ЦД), библиотека документов.

Был произведён перевод пользователей структурных подразделений Центральной дирекции управления движением с действующего сайта на портал АСУ ОДИТ.

В рамках этих работ была создана библиотека документов для публикации нормативной информации, рабочей документации, справочной информации и отчётов.

Библиотека позволяет гибко настраивать права доступа к документам, публиковать их всем пользователям, формировать для каждого подразделения ЦД свой набор документов, вести поиск документов в соответствии с правами пользователя,

поддерживать версию публикуемых документов, отображать новые добавленные документы в виде новостей.

– Подсистема «Банк паспортов».

Система предназначена для оптимизации работы центра «Желдоручёт» и региональных центров обслуживания в части сбора и консолидации структурированных данных по задаваемым формам для их ввода. В этой системе специалисты могут вносить свои предложения по изменению процесса работы, затем эти «паспорта изменений» попадают на согласование в центр.

Система также позволяет строить сводные отчёты для получения общего представления о производственной деятельности подразделений, находящихся в административном подчинении у соответствующих филиалов, департаментов и управлений.

– Портал по управлению персоналом.

Программное обеспечение «Внутренний портал Департамента управления персоналом» предназначено для автоматизации существующих бизнес-процессов Департамента управления персоналом (ЦКАДР), Департамента социального развития (ЦСР) и Департамента по организации, оплате и мотивации персонала (ЦЗТ) в сфере управления персоналом.

– HR-конкурс.

Система предназначена для:

– автоматизации процессов выявления передового опыта и лучших практик при реализации корпоративной политики управления персоналом, а также современных технологий для их последующего тиражирования и внедрения;

– автоматизации процессов выявления и поощрения руководителей и специалистов по управлению персоналом, использующих в своей работе современные и инновационные подходы, которые могут быть рекомендованы к распространению в ОАО «РЖД»;

– автоматизации процессов вовлечения руководителей всех уровней в разработку и реализацию инновационных проектов в сфере управления персоналом.

# Внутрикорпоративные коммуникации»



**Ирина Горячая,** начальник сектора развития и обучения персонала службы управления персоналом Забайкальской железной дороги:

– В Интранете размещены наши основные информационные ресурсы. Самое необходимое в работе – это информированность, знания о том, где найти нужные документы, получить информацию. Я достаточно часто захожу на сайты служб управления персоналом других дорог, потому как есть документы общие по сети, смотрю, кто и как их отработывает. Также есть система Кодекс – это информационный ресурс по охране труда. Я уже не говорю про автоматизированную систему информации по железнодорожному транспорту. Эта вкладка у меня открыта всегда. Захожу на сайт корпоративного обучения и развития персонала, на сайт Корпоративного университета. Там масса литературы по новым методам обучения, корпоративным компетенциям, ценностям бренда и прочему. Если не владеть необходимой информацией, очень сложно организовать работу на требуемом уровне. Специалисты по управлению персоналом, как бизнес-партнёры, должны отслеживать все изменения, которые происходят в компании, всегда быть в курсе происходящего. А для этого

надо владеть информацией, которую можно почерпнуть на разных порталах. Кроме перечисленных, в обязательном порядке обращаюсь к сайту по реформированию отрасли. Для нас важность Интранета даже не обсуждается, если мы не будем владеть информацией, у нас не будет связи с коллегами, с руководством, то мы просто окажемся в полной изоляции. Существуют, конечно, определённые сложности с работой во внутренней сети. Например, раньше посредством сайта «ЭХО» (Каталог ресурсов Интранета) можно было зайти на любой информационный ресурс любой дороги. А сейчас это сделать не так-то просто. В результате возникают сложности, если, например, нужно зайти к коллегам и посмотреть какие-то нормативные документы. Ведь не всегда всё необходимое можно найти у себя. Приходится искать адреса, заходить на необходимые ресурсы через какие-то обходные пути, а это не совсем удобно.



**Андрей Баторин,** заместитель начальника по ремонту Юго-Восточной дирекции по эксплуатации и ремонту путевых машин:

– Без Интранета мы как без рук, очень удобно и быстро можно обмениваться документами. К тому же там есть регулярная и весьма инте-

ресная рассылка бюллетеня о главных событиях ОАО «РЖД». Было бы неплохо получать таким образом и электронные версии корпоративных изданий, журналов, газеты «Гудок». Есть и трудности. Например, я могу каждый раз видеть ссылку на блог президента нашей компании Владимира Якунина. Однако попытка перейти на него заканчивается надписью «Невозможно отобразить страницу». Для этого нужна возможность выхода в Интернет, но конкретно у меня нет доступа во Всемирную сеть. Чтобы он появился, нужно писать массу запросов, получить не одно согласование, и только потом мой рабочий компьютер будет подключён к Интернету.



**Наталья Вишня,** начальник сектора оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики Калининградской дороги:

– Поскольку рабочие места большинства сотрудников дороги не имеют подключения к Интернету, всем более доступна локальная сеть Интранета. Чаще всего я пользуюсь единой службой поддержки пользователей при обращении в ИВЦ, если произошёл сбой в компьютере или надо установить новую программу, обновить антивирус, подключить дополнительно рабочее место. Полезны и проста в применении, и автомати-

ческая система обработки заявок. Если нужно предоставить доступ к информационным ресурсам – ЕКАСУР, ЕСД, другим программам АСУ, которые внедрены в ОАО «РЖД», – или расширить полномочия при работе в них, в этой системе делаю заявку и тут же могу посмотреть, утверждена она или отклонена. Что касается собственно информационных ресурсов, по моему мнению, их достаточно. Тот же общекорпоративный портал в Интранете давно, с 2010 года, не обновляется, за исключением раздела «Корпоративный университет». Возможности этого сайта я использовала активно, поскольку училась в Корпоративном университете и многие практические задания выполняла дистанционно. Вижу проблему и в том, что у многих работников нет доступа к Интранету – у тех же электромехаников СЦБ, связистов, которые работают на линии. Получается, они ограничены в доступе ко многим важным ресурсам компании. У многих руководителей среднего звена (мастеров, бригадиров) нет даже внутренней почты. Так что локальной сети есть куда расти. Чтобы расширить круг пользователей, возможно, стоит установить на предприятиях что-то вроде информационных киосков, которыми могли бы пользоваться работники, не имеющие персонального компьютера. Идея по установке интранет-терминалов была высказана на одном из конкурсов «Новое звено». Возможно, это уже внедрено где-то на сети? Хотелось бы узнать об этом.

# Грузим!



 **Входите! Открыто!**  
**Работаем круглосуточно!**



**АГЕНТСТВО  
ТРАНСПОРТНЫХ  
НОВОСТЕЙ**

[www.alltransnews.ru](http://www.alltransnews.ru)

# Внутрикорпоративные коммуникации»

## Полезные места

Сотрудникам кадровых служб необходимо научиться использовать возможности внутрикорпоративных сайтов

**У**правление персоналом сегодня становится всё более комплексной дисциплиной, требует новых подходов, формирования и развития новых практик.

Современные люди по-разному воспринимают информацию, по-разному реагируют на события, по-разному обучаются.

Что мы имеем в виду, когда говорим о современных людях и их отличии от прежних поколений? Прежде всего это высокая, а зачастую завышенная самооценка. С этим явлением сталкиваются сегодня все без исключения сотрудники кадровой службы, когда соискатели приходят

устроившись на работу и нередко диктуют размер будущей зарплаты. Расчёт строится не на том, какими знаниями и навыками обладает человек, какую ценность он может принести организации, а на его текущих потребностях.

Низкие способности к анализу и самоанализу. Во многих компаниях повсеместно распространено, когда человек не в состоянии проанализировать свои действия: что он делает правильно, на что нацелены его усилия и что даёт наибольший результат. Очень многие в организациях занимаются тем, что им нравится, а не тем, что на сегодняшний момент компания от них хочет. Самостоятельно это оценить они не могут.

Высокая «компьютерная грамотность» даже у формально негра-

мотных. Современные люди с удовольствием пользуются гаджетами, искренне интересуются информацией, активно её используют в больших объёмах.

Ещё одна черта – желание не только потреблять информацию, но и создавать её. Ещё пару десятилетий назад бытовало простое правило, что информацию делают профессионалы, а публика только потребляет её. Сегодня люди увлечённо создают собственный контент, что особенно видно по социальным сетям и блогам. Однако наряду с этим приходит информационная перегрузка. Люди с трудом воспринимают длинные тексты. А это приводит к целому ряду последствий. Например, современному работнику сложно обучаться с помощью лекций и книг. Для усвое-

ния материала становятся востребованными интерактивные методы обучения, предполагающие вовлечение самого обучающегося в рассуждения и действия.

Для сотрудников кадровых служб это означает необходимость научиться решать стоящие перед ними задачи с учётом перечисленных факторов. И в этой ситуации интранет-портал – площадка для сотрудников компании – это абсолютно новая реальность в общении с персоналом. Практика показывает: чем быстрее удастся внедрить подобные порталы в компаниях, чем качественнее они будут выполнены, тем лучше.

Например, знания, формирующиеся в процессе деятельности компании, обязаны где-то храниться. Сегодня именно интранет-порталы аккумулируют информацию прикладного характера, и если такого ресурса у организации нет, велики шансы потери ценных для организации сведений, которые произвёл сотрудник. Такая информация находится в головах сотрудников, и когда тот или иной человек увольняется, начинаются сложности. Вместе с ним теряется часть его компетенций, его знание контекста компании, зачастую контракты и клиенты.

Чтобы такого не случилось, внутренние знания и информацию необходимо сделать доступными всем. Портал может содержать всё, что необходимо сотрудникам в их ежедневной профессиональной жизни: не только новости, но и отчёты, нормативно-распорядительную документацию, справочники, материалы проектов, форумы профессиональных групп. Например, в Группе компаний «Базовый элемент» по каждому виду деятельности, например HR, финансам, юридическому сопровождению, создаются профессиональные сообщества. Выбирают старшего «офицера» по каждому функциональному направлению. Они ставят цели, помогают своим людям развиваться. К примеру, отработанные в одной части Группы практики быстро пере-

### СПРАВКА

#### Назначение корпоративного интранет-портала

- Предоставление прозрачного доступа к управленческой информации, содержащейся в различных информационных системах, эксплуатирующихся в компании, а также других информационных источниках.
- Предоставление единой точки доступа к корпоративной информации, корпоративным приложениям и другим источникам данных внутри и вне компании. При этом информация может предоставляться в персонифицированном, интегрированном и агрегированном виде, то есть предоставляться таким образом, чтобы максимально поддерживать процесс принятия бизнес-решений и решений функциональных проблем и задач.
- Ведение исторической базы ключевых показателей деятельности компании, расчёт необходимых показателей на основе данных, содержащихся в информационных системах компании. Предоставление аналитических расшифровок значений показателей с различной степенью подробности.
- Обеспечение взаимодействия на уровнях «Компания – Сотрудник», «Сотрудник – Сотрудник», «Подразделение – Подразделение» и поддержка совместной работы между сотрудниками, подразделениями и службами компании.

носятся в другие, чтобы не платить лишние деньги консультантам и разработчикам. Сотрудники, когда сталкиваются с какими-то проблемами в повседневной работе, могут в режиме реального времени задавать вопросы коллегам, обращаться за рекомендациями. С тем же успехом используют и социальные сети, размещённые на портале.

Кроме того, на нём должны быть рекомендации и ссылки на бесплатные обучающие ресурсы. К примеру, khanacademy.org, lingualeo.ru, busuu.com и другие. Опыт обучения сотрудников английскому за деньги показывает, что, за редким исключением,

Виктория Петрова,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ  
«БАЗОВЫЙ ЭЛЕМЕНТ»



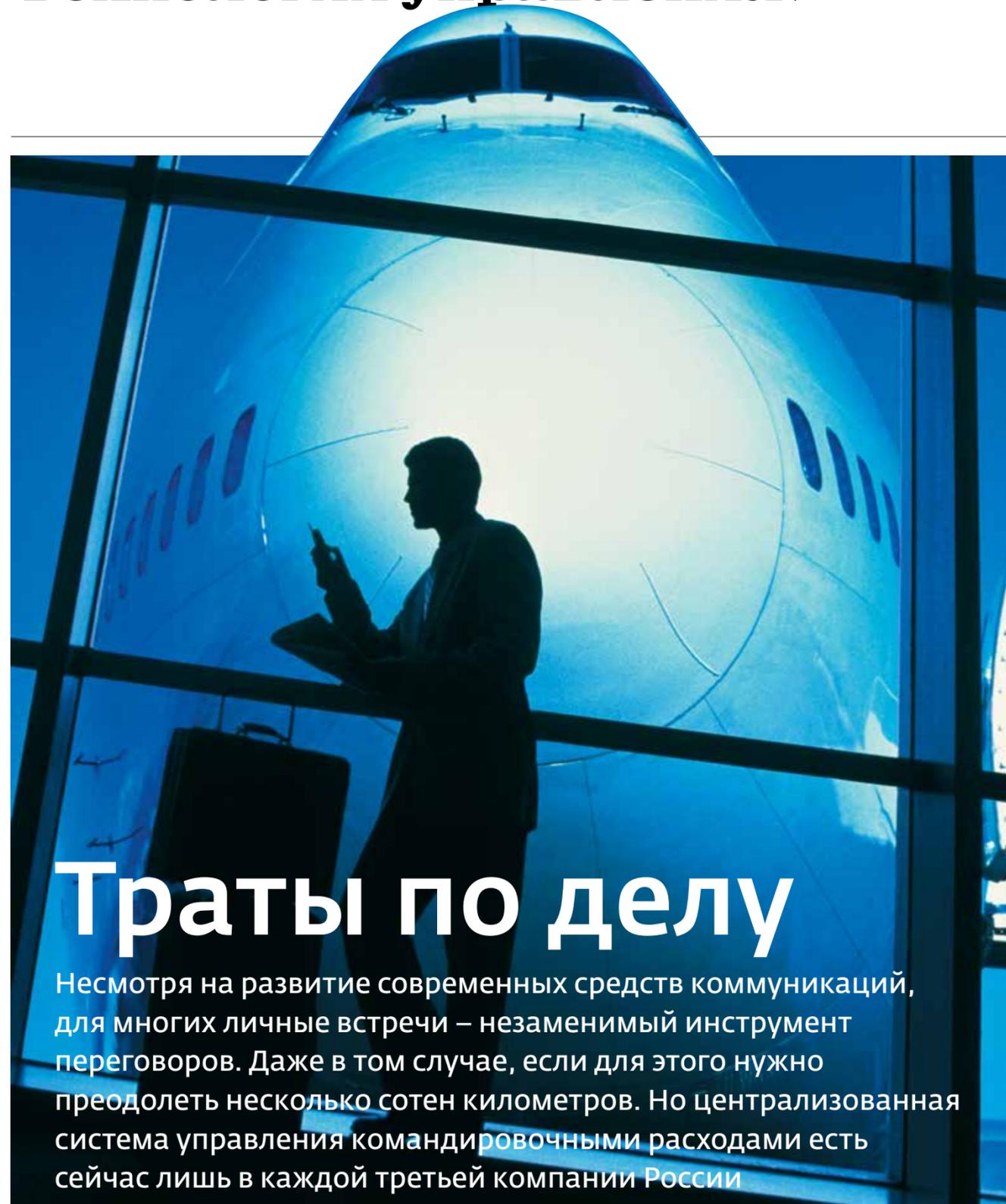
взрослые люди не усваивают язык. Раньше компания тратила на эти цели до \$2 млн в год. Сейчас подход изменился, мы говорим сотрудникам: идите на lingualeo.ru, изучайте английский язык и через полгода-год продемонстрируйте нам прогресс. В этом случае компания готова оплачивать дальнейшее обучение.

Вот несколько правил для организации такого портала. Нужно обязательно дробить материал на короткие, содержательные и понятные смысловые блоки, добиваться предельной чёткости формулировок, исключая двоякое толкование. Должны быть выделены акценты, сформированы нормы и правила, чего вы хотите добиться от сотрудников. Не менее важна максимальная визуализация. То, что можно нарисовать, должно быть нарисовано. Кроме того, интерфейс портала должен быть интуитивно понятным, без специфических IT-терминов.

Сегодня Интранет приходит даже в производственные цеха. Свой портал мы сделали доступным не только для офисных работников, но и для тех, чьи рабочие места не автоматизированы. В цехах компании установлены электронные терминалы с доступом к порталу. Сотрудник в любое время может зайти в Интранет и получить нужную информацию.

Кроме того, через портал можно задать вопрос всем без исключения руководителям компании, на все вопросы руководители обязаны давать ответы. Это важно, так как если мы хотим людей правильно сориентировать, задать им нормы поведения, то руководители должны выступать ролевыми моделями.

Помимо этого, многие руководители ведут свои блоги, в которых размещают профессиональную информацию и те новые знания, которые почерпнули в поездках, на конференциях, на других производствах. Это имеет невероятный эффект: сотрудники с удовольствием обсуждают чужой опыт, достижения и загораются идеями сами.



## Траты по делу

Несмотря на развитие современных средств коммуникаций, для многих личные встречи – незаменимый инструмент переговоров. Даже в том случае, если для этого нужно преодолеть несколько сотен километров. Но централизованная система управления командировочными расходами есть сейчас лишь в каждой третьей компании России

TAXI/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

**В** условиях глобализации конкурентная борьба компаний за ресурсы и внимание клиентов постоянно обостряется. Выигрывает тот, кто умело комбинирует фундаментальные подходы к управлению затратами и современные методы воздействия на оборачиваемость и ликвидность активов. Подтверждение этого – практика оптимизации расходов на деловые поездки.

### В погоне за лидерством

В России этот вопрос особенно актуален. Крупнейшие отечественные компании и транснациональные корпорации, работающие в стране, имеют, как правило, широкую партнёрскую и сбытовую сеть, огромное количество интегрированных в структуру производственных подразделений, нередко удалённых друг от друга и центрального офиса.

По результатам исследования, проведённого Ernst&Young, большинство (71%) топ-менеджеров считает, что отсутствие возможности личной встречи с клиентами и партнёрами чревато потерей конкурентного преимущества. Более того, подавляющая часть (86%) опрошенных воспринимает затраты на проведение встреч с партнёрами и клиентами как инвестиции в развитие бизнеса и существенный фактор будущего успеха.

Командировочные и представительские расходы, как правило, являются третьей по объёму статьёй в корпоративных тратах после зарплаты сотрудников и ИТ. Всемирный совет деловых путешествий и туризма (WorldTravel&TourismCouncil, WTTC) оценивает объём деловых поездок в \$856 млрд и прогнозирует его долгосрочный рост к 2015 году на 4% ежегодно в корреляции с ростом мирового ВВП, несмотря на режим экономии, которого придерживаются многие компании в посткризисный период. По данным WTTC, объём

российского рынка бизнес-путешествий в 2012 году составил \$7 млрд, которые примерно поровну делятся между поездками внутри страны и за рубежом. 73% участников исследования Ernst&Young отметили увеличение количества командировок в их компании по сравнению с прошедшими пятью годами. А последующего роста деловых поездок в ближайшие пять лет ожидают 50% менеджеров.

Область деловых поездок особенно характерна для руководителей как значимый аспект бизнеса. Расходы в данном направлении, по

разделились. Чуть меньше половины (48%) не согласились с тем, что эффект от личных и видеовстреч идентичен, в то время как 38% посчитали использование электронных средств связи действенной заменой деловым поездкам, а 14% затруднились с ответом.

Такой результат связан с тем, что использование удалённых видов связи для разных групп контрагентов имеет разную значимость. Но если речь идёт о крупных клиентах, где важна «химия» отношений, 71% респондентов признают, что отсутствие возможности личной встречи

**82% руководителей прогнозируют в 2013 году рост бизнеса их компании, 18% – сохранение объёмов. Тем не менее предприниматели делают ставку на эффективное расходование корпоративных средств: 96% указывают на важность управления издержками, а 65% уже работают над оптимизацией**

оценке топ-менеджеров, будут только возрастать. Следовательно, неизбежно повышение спроса на специфичные для этой сферы методы эффективного управления и контроля.

### Линии связи

80% руководителей признают, что траты на деловые поездки составляют значительную часть расходов, а потому должны быть включены в программы оптимизации. Использование современных средств связи (видеоконференции, телефония) экономит бюджет. Но может ли это быть полноценной заменой личным встречам, особенно если это не внутренние коммуникации, а общение с партнёром или клиентом, участие в конференциях? Мнения опрошенных

может повлечь за собой негативные последствия. Таким образом, использование современных средств коммуникации, безусловно, даёт положительный эффект в виде экономии бюджета, но не позволяет полностью заменить деловые поездки.

### СПРАВКА

В декабре прошлого года Ernst&Young по заказу American Express Global Corporate Payments было проведено исследование в области управления расходами на деловые поездки. В опросе приняли участие руководители и финди-ректора 50 крупнейших (с годовым объёмом выручки от \$1 млрд) отечественных и международных компаний, ведущих деятельность на территории России.

Галина Малошенко,  
ПАРТНЁР КОМПАНИИ ERNST&YOUNG,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА УСЛУГ В  
ОБЛАСТИ БИЗНЕС-РИСКОВ В СНГ



# Технологии управления



## Уроки экономии

В настоящее время многие российские компании передают функции бронирования билетов и отелей в агентства, специализирующиеся на оказании услуг в области организации делового туризма. Такое сотрудничество, как правило, позволяет получить эффект в виде скидок (за счёт договоров между агентствами и поставщиками услуг), детального контроля соблюдения политики компании в области делового туризма (заказ билетов бизнес-класса, ограничения по использованию поездок в личных целях и пр.) и экономии времени на бронировании, внутреннем контроле и отчётности (благодаря автоматической интеграции данных об оказанных услугах в учётные системы компаний-клиентов).

При этом существенного улучшения контрольной среды в области учёта расходов можно добиться за счёт централизации аналитической и контрольной функций. Крупнейшие мировые компании для этого зачастую используют весьма эффективные

финансовые инструменты, предлагаемые различными платёжными системами и банками.

За рубежом активно применяются персональные корпоративные карты и корпоративные кредитные счета (business travel account или travel management account). Персональные корпоративные карты используются, как правило, для оплаты сотрудниками расходов на деловые поездки в индивидуальном порядке, в то время как кредитный счёт, к которому выпускается только виртуальная карта, оформляется на предприятие в целом и служит для централизованной оплаты расходов. Кроме того, обязательным условием большинства банков и платёжных систем, выпускающих подобные виртуальные кредитные карты, является наличие у компании авторизованного банком агентства по организации деловых путешествий. При выпуске индивидуальных корпоративных карт подобного требования нет.

По сути, оба эти инструмента представляют собой вариации услуги

## СПРАВКА

Согласно опросу, как минимум 42% лидеров российского бизнеса заинтересованы в повышении прозрачности данных и эффективности контроля над расходами на деловые поездки посредством внедрения централизованной системы анализа и учёта.

банков по краткосрочному кредитованию юридических лиц. Отсрочка оплаты по кредитным картам и счетам позволяет активно воздействовать на оборачиваемость капитала и коэффициент текущей ликвидности.

На российском рынке возможность оплаты расходов на деловые поездки через виртуальную карту, привязанную к корпоративному кредитному счёту, появилась всего пару лет назад. И в силу новизны этот инструмент недостаточно хорошо изучен отечественными предпринимателями. Между тем, как показал опрос, 65% крупнейших компаний российского рынка считают возможность отсрочки платежа существенным критерием

при выборе инструментов контроля над расходами по деловым поездкам и мероприятиям. Но такие карты, как правило, выдаются ограниченному числу сотрудников: высшему руководству, менеджерам по продажам, консультантам. И, несмотря на привлекательность данного инструмента, некоторые относятся к нему с определённой долей недоверия из-за случаев сбоев и взломов.

До сих пор многие организации не отказываются от использования наличных средств – для тех случаев, когда необходимо в экстренном режиме организовать поездку, оплатить мелкие расходы или питание либо покрыть расходы по проживанию в удалённых районах, где кредитные карты вообще не принимаются. Иностранцы компании, имеющие подразделения в России, стараются минимизировать оборот наличных, ассоциируя их с рисками мошенничества и несанкционированного использования. Тогда как выдача наличных под отчёт конкретному сотруднику с использованием стандартных процедур российского документооборота позволяет компенсировать денежные средства из заработной платы в случае их несвоевременного возврата или потери.

## Эффект от виртуальности

Значительная часть затрат на деловые поездки (до 75%) относится к авиабилетам и проживанию в гостиницах. Для этих видов расходов традиционно применяются безналичные расчёты с поставщиками напрямую или через агентство с получением ежемесячного счёта на оплату их услуг. При этом сроки оплаты могут составлять от двух недель до месяца в зависимости от договорных условий. При оплате расходов по бронированию из собственных средств существенные риски ликвидности традиционно ложатся на агентства, поскольку оплата от клиентов приходит им порой спустя пару месяцев, тогда как многие поставщики услуг требуют предоплату.

Сравнительный анализ различных способов оплаты расходов на деловые поездки показывает, что наибольшие преимущества даёт использование корпоративного кредитного счёта с использованием виртуальной карты. Положительный эффект достигается благодаря нескольким ключевым факторам:

- использование беспроцентной отсрочки платежа позволяет повысить эффективность контроля над расходами за счёт увеличения времени на проверку документов и осуществление оплаты, а также воздействовать на оборачиваемость активов и текущую ликвидность компании;

До **10%**  
ИЗДЕРЖЕК МОЖНО  
СЭКОНОМИТЬ БЛАГОДАРЯ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
КОРПОРАТИВНЫМИ  
РАСХОДАМИ, ПО ДАННЫМ  
AMERICAN EXPRESS

- внедрение этого инструмента во внутренние процессы не требует значительных изменений в политике бухгалтерского и налогового учёта: требования к сбору первичной документации (посадочных талонов, чеков и счетов) не меняются;
- происходит централизация и унификация информации: вне зависимости от количества и видов услуг компания получает консолидированный счёт с едиными сроками оплаты, что позволяет повысить эффективность использования внутренних ресурсов при обработке документов;
- появляется возможность воспользоваться скидками и бонусными

программами, предоставляемыми агентствами делового туризма.

Кроме того, услуга страхования, входящая в пакет предложения банка, может быть весьма полезным дополнением к условиям обслуживания. Особенно в ситуации, когда многие компании в целях сокращения расходов отказались от предоставления страховки сотрудникам. Предлагаемый пакет страхования может включать страховку как от несчастных случаев в момент нахождения в деловой поездке, так и от «дорожных неудобств», таких как задержка или отмена рейса, потеря багажа и др.

Однако необходимо учесть, что ключевым элементом для работы с корпоративным счётом является открытие двух дополнительных счетов (кредитного и расчётного), через которые будут проводиться операции по виртуальной карте. Многие компании сознательно разделяют банковские счета на входящие платежи, исходящие платежи, выплаты зарплат, открывая их в разных банках. Для представительств иностранных компаний использование конкретного банка может быть требованием головной организации. В некоторой степени это помогает выявлять необычные операции, проходящие по не предназначенному для них счёту. В большинстве компаний количество счетов составляет в среднем 10–15. Тем не менее для многих сотрудников бухгалтерии открытие нового счёта, как правило, означает дополнительную административную нагрузку как по первичному сбору и подаче документов, так и по поддержанию счёта, включая анализ остатков, сверки с банком и пр.

Таким образом, в целом корпоративный кредитный счёт как инструмент по управлению расходами на деловые поездки позволяет компаниям получить весомый положительный эффект от сокращения затрат на обработку документации и возможность влиять на оборачиваемость денежных средств.

## СПРАВКА

### Сравнение различных способов оплаты расходов на деловые поездки в России

Параметры для сравнения	Наличный расчёт с сотрудником	Безналичный расчёт по прямым договорам с поставщиками услуг	Оплата агенту по счёту	Корпоративная кредитная карта (индивидуальная)	Корпоративный кредитный счёт (ВТА)
Гибкость в выдаче средств (временным сотрудникам или для оплаты мелких расходов)	+	-	-	-	-
Отсутствие технических ограничений (например, терминалов по оплате)	+	+	+	-	+
Централизованный контроль транзакций	-	+	+	-	+
Сокращение административных ресурсов	-	-	+	-	+
Сокращение времени на авторизацию платежей	-	-	+	-	+
Наличие беспроцентного временного лимита, позволяющего высвободить оборотный капитал и получать дополнительную прибыль	-	-	-	+	+
Скидки, бонусы от поставщиков услуг (авиаперевозчики, отели и пр.)	-	+	+	-	+
Отсутствие временных ограничений при оплате услуг поставщиков (режим работы банков, времени суток и пр.)	-	-	-	+	+



### БИОГРАФИЯ

**Никифоров Николай Алексеевич**, председатель Российского профессионального союза железнодорожников и транспортных строителей. Окончил Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта. Трудовую деятельность начал дежурным по станции Артышта Беловского отделения Западно-Сибирской железной дороги. С середины 70-х годов на этой магистрали работал начальником станции Проектная, заместителем начальника станции Ленинск-Кузнецкий.

В 1981 году был назначен начальником станции Черкасов Камень Беловского отделения Кемеровской железной дороги.

В 1987 году возглавил дорпрофсоюз Кемеровской железной дороги, а затем был избран председателем профсоюзной организации Западно-Сибирской железной дороги.

В 2004 году был избран председателем Российского профсоюза железнодорожников и транспортных строителей. Является председателем Международной конфедерации профсоюзов железнодорожников и транспортных строителей.

# Гарантий от кризиса не бывает

**Н**а мой взгляд, ожидаемого витка кризиса не будет. Уже сейчас правительство, анализируя ситуацию, прогнозируют рост ВВП. Объёмы не будут падать так катастрофически, как предсказывают некоторые эксперты и СМИ. Я исхожу из того, что изначально ожидалось падение объёма перевозок на 17%, а фактически за январь текущего оно составило 6,7%. Такие показатели дают повод для оптимизма. Надеюсь, что погрузка будет на уровне прошлого года и в целом снижения не произойдёт.

Тем не менее в современном мире не существует абсолютных гарантий от кризиса. В своей истории РЖД всегда являлись индикатором развития экономики. Руководство холдинга и Роспрофжел накопили опыт преодоления кризисных явлений при падении объёмов перевозок. И сейчас президентом ОАО «РЖД» уже принято решение о повышении эффективности работы и снижении затрат, но при этом открыто было сказано, что оно не коснётся расходов на оплату труда и социального пакета железнодорожников.

Если говорить о реальных шагах, то нас сейчас очень серьёзно беспокоят вагоноремонтные компании: и первая, и вторая, и третья. В частности, в вагонном ремонтном депо Сольвычегодск (ВРК-1) допущено снижение среднемесячной зарплаты за 2012 год до 79,5% к соответствующему периоду прошлого года при уменьшении объёма ремонта вагонов до 71,4%. В вагонных ремонтных депо Брянск-Льговский (МЖД) – до 86,5%, Шахунья (ГЖД) – до 88,5% при уменьшении объёма работы до 80,1% и 77% соответственно.

Падение объёмов наблюдается в «БетЭлТрансе», «РЖДСтрое», «ЭЛТЕЗЕ». Схожая ситуация сложилась ещё в декабре прошлого года по путевым машинным станциям, а также в некоторых других ДЗО. Возникают проблемы в дистанциях пути, электроснабжения, инфраструктуры.

Руководители не изобретают альтернативы переходу на неполный режим работы. Однако он не должен применяться массово. Там, где этой мерой злоупотребляют, профсоюзу приходится вмешиваться. К примеру, когда монтажники пути в массовом порядке заставляют писать соответствующие заявления.

При использовании антикризисных мер нужно иметь в виду, что в отрасли существуют определённые технологии. В инфраструктуре РЖД 70% персонала не зависит от объёмов работы. Это дежурные по станции, электромеханики, монтажники по текущему содержанию пути и другие работники. Поэтому говорить о массовом сокращении просто не приходится, да этого и не случится.

Поэтому в этом году будет нормальная рабочая обстановка. Но неперемное условие для этого – в коллективах должна проводиться разъяснительная работа: чего удаётся достичь, на чём можно сэкономить, что не получается и по каким причинам. И вполне естественно, что при падении объёмов возможно временное снижение зарплаты за счёт

премиальных. А вот применение режима неполного рабочего времени зависит от позиции выборного профсоюзного органа и реакции работников на предложение работодателя использовать подобные меры.

Мне бы хотелось также остановиться на отдельных элементах невыполнения коллективных договоров в структурных подразделениях. Огромная проблема – сверхурочные часы работы, и не только локомотивных бригад. К примеру, в Центральной дирекции пути, дистанциях пути периодически вскрываются серьёзные нарушения, когда руководитель даже не фиксирует в документах переработки. Этот год начался очень тяжело: много браков, аварий. Люди работают на восстановлении сутками. Мы понимаем, что, когда происходят ЧП, ликвидировать последствия приходится «всем миром». Но сверхурочные нужно показывать и оплачивать.

К примеру, на Московском метрополитене ввели жёсткое правило: не допускать переработку свыше 120 часов, как это предусмотрено в трудовом законодательстве. И последние пять лет у них отсутствуют нарушения такого рода.

В РЖД эта проблема не сходит с повестки дня уже много лет, разрабатываются планы, принимаются решения. Но полезное время работы локомотивной бригады так и остаётся меньше 57%. Здесь в лидерах Северо-Кавказская, Московская, Дальневосточная, Забайкальская дороги. Несмотря на то, что в компании непрерывно идёт комплектация кадров, к сожалению, результатов это не принесло.

К счастью, есть примеры комплексного подхода к решению этой хронической проблемы. Предметно сверхурочными занимаются на Октябрьской: используют именные графики, вводят «твёрдые» нитки и многое другое. Важно, что затем итоги обсуждаются на стыковых совещаниях. Причём принимаются не только административные решения, но берутся во внимание мнения машинистов и их помощников.

Если же говорить в целом, то за 2012 год правовой инспекцией труда профсоюза выявлено более 24 тыс. нарушений норм трудового законодательства. Наибольшее количество допущено в сфере режима рабочего времени и времени отдыха (32,6%) и оплаты труда (32,4%). Причём часто эти нарушения взаимосвязаны, например, когда неправильный режим труда приводит к возникновению неучтённой сверхурочной работы, которая не оплачивается.

Ещё один крупный блок – различного рода недоплаты. Не выплачивается заработанная премия со ссылкой на перерасход ФЭП, часто люди не получают положенные доплаты за вредность, по отпускам есть проблемы. И всё это издержки, которых можно избежать, так как руководители знают законодательство, но не желают предметно заниматься составлением графика отпусков, их своевременным предоставлением и так далее. Тем не менее не могу не отметить, что при увеличении числа проверок в прошлом году нарушений стало всё же меньше.



## Быль о Золушке

Если бы ещё несколько лет назад кто-нибудь сказал, что акции Canadian Pacific – лучшее в мире вложение в железнодорожный сектор, ему мало кто поверил бы. Но, как оказалось, это действительно так



**С**лабые финансовые показатели, неуверенные попытки изменить ситуацию – вот то, с чем ассоциировалась Canadian Pacific осенью 2011-го. С тех пор капитализация компании выросла в 2,4 раза – намного сильнее, чем у коллег по цеху. Волшебство сотворил новый менеджер, не испугавшийся реформ.

### Под давлением

Фред Грин работал в Canadian Pacific 33 года, причём семь лет возглавлял компанию. Стремясь усилить её позиции в перевозках сельскохозяйственных грузов, этанола и угля, в конце 2000-х Грин настоял на приобретении примерно за \$2,5 млрд двух региональных дорог – Dakota, Minnesota & Eastern и Iowa, Chicago & Eastern. Это решение представлялось ему стратегически важным, несмотря на кризис в североамериканской экономике. Однако в 2011 году, когда конкуренты наконец продемонстрировали улучшение финансовых показателей, Canadian Pacific продолжила огорчать инвесторов.

Тревожный звонок для Грина прозвенел в сентябре, когда внимание на Canadian Pacific обратил Уильям Акман, управляющий Pershing Square Capital Management. Молодой по меркам инвестбизнеса хедж-фонд успел прославиться успешными вложениями в бумаги McDonald's, J.C. Penney, Target и Fortune Brands. Акман инвестировал преимущественно в компании с небольшим долгом и ослабленной чувствительностью к экономическим изменениям. Его тактика заключалась в приобретении доли, достаточной для давления на менеджмент с намерением вынудить его к продаже недвижимости или отдельных направлений бизнеса.

Этот приём хорошо работал в секторе потребительских товаров и услуг, а серьёзного интереса к промышлен-

### СПРАВКА

**Canadian Pacific Railway** основана в 1881 году группой предпринимателей из Монреаля. Компания связала Британскую Колумбию с восточными провинциями Канады первой транс-континентальной магистралью. Многие десятилетия она являлась важной пассажирской артерией, способствовала освоению западных территорий страны. Это позволило Canadian Pacific вплоть до 1970-х оставаться одной из крупнейших и влиятельнейших компаний Канады. В 1986 году Canadian Pacific полностью прекратила регулярные пассажирские перевозки, передав подвижной состав госкорпорации Via Rail. Сейчас сеть компании простирается на 22,5 тыс. км с востока на запад от Монреаля до Ванкувера и с юга на север от Миннеаполиса, Чикаго и Нью-Йорка до Эдмонта. Основные грузы – зерно (24,5% грузооборота и 16,2% отгрузки), уголь (16,6% и 12,6%), сера и удобрения (12,6% и 6,6%). Штаб-квартира компании располагается в Калгари (провинция Альберта). Грузооборот Canadian Pacific в прошлом году составил 254,4 млрд ткм (+2,6% в годовом сопоставлении), выручка – \$5,6 млрд (+10%), операционная прибыль – \$0,95 млрд (-1,9%), чистая прибыль – \$0,48 млрд (-15,1%). В компании работает 16,4 тыс. человек. Основные акционеры: Pershing Square Capital Management (13,87%), Fidelity Management & Research (5,71%), Artisan Partners (4,76%), WHV Investment Management (3,68%) и Capital World Investors (3,13%).

ности и транспорту Акман никогда раньше не проявлял. Поначалу многие полагали, что Canadian Pacific также придётся пожертвовать каким-либо подразделением, но реальность оказалась иной: новый акционер потребовал более важных перемен.

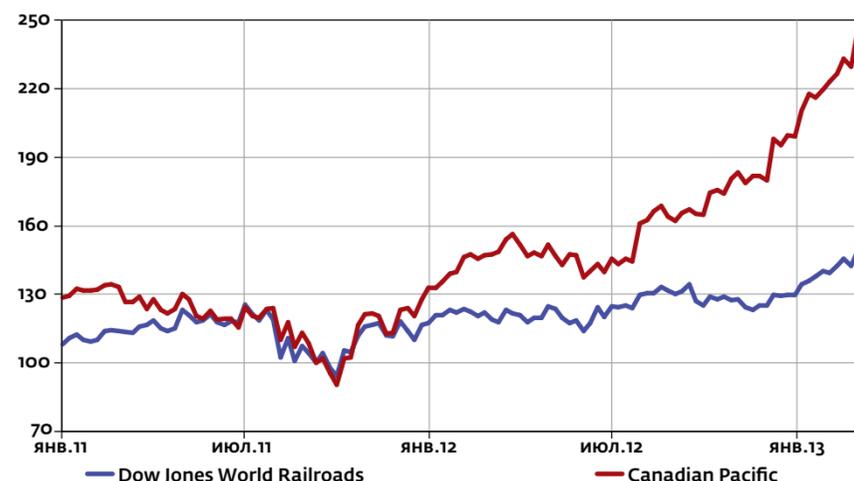
Скупив около 14% акций компании, представители Pershing Square начали переговоры с командой Фреда Грина. Менеджмент предложил совместно выработать план повышения операционной и финансовой эффективности. Довольно быстро выясни-

# Разбор полётов



СПРАВКА

## Изменение стоимости акций Canadian Pacific



Уильям Акман, Гюнтер Гаррисон, Фред Грин

лось, что самая большая проблема – высокие пенсионные отчисления. Дефицит корпоративной пенсионной программы превышал \$650 млн, и для его покрытия Canadian Pacific приходилось регулярно брать в долг.

Грин уже начал готовить поправки к коллективному договору, чтобы перевести работников на более экономичные пенсионные планы. Однако Акман, почувствовав, что действующее руководство не отвечает его представлениям о радикальных реформах, прервал консультации и начал поиски нового гендиректора. Грину не оставалось иного выбора, кроме как принять вызов и начать борьбу за голоса других акционеров.

### Железный тип

Выбор Акмана пал на Гюнтера Гаррисона, 68-летнего пенсионера, завершившего карьеру в 2010-м в должности руководителя другой крупной компании – Canadian National. Когда-то менеджеры Canadian Pacific снисходительно относились к конкуренту, который не мог показать хороших финансовых результатов. Однако Гаррисон радикально изменил ситуацию: в 2003–2010 годах операционная рентабельность Canadian National

выросла с 20% до 39%. Аналогичный показатель Canadian Pacific за тот же период не поднимался выше 24%.

Проблема была в том, что контракт с Canadian National запрещал Гаррисону после увольнения работать на конкурентов. Компания даже подала на бывшего менеджера в суд. Однако это никого не остановило. Грин в ответ попытался обновить команду менеджеров и назначил в правление Тони Инграма и Эдмонда Харриса, не имеющих обязательств перед бывшими работодателями. Оба также выходцы из крупных железнодорожных компаний. Первый работал на руководящих должностях в CSX и Norfolk Southern. Второй был старшим советником в фонде Global Infrastructure Partners, а до этого работал и в Canadian Pacific, и в Canadian National.

Развязка конфликта должна была наступить 17 мая 2012 года на общем собрании акционеров. В феврале Гаррисон представил трём сотням крупнейших владельцев акций Canadian Pacific. Открывая мероприятие, Акман прямо назвал ошибкой назначение Фреда Грина генеральным директором, а в качестве главного просчёта указал на приобретение Dakota, Minnesota & Eastern Railroad.

Гаррисон в своей презентации пообещал в течение первых ста дней после назначения ограничить корпоративную бюрократию, а к 2015 году повысить операционную рентабельность компании до 35%. Свою решимость менеджер подкрепил приобретением 68 тыс. акций Canadian Pacific на 5 млн канадских долларов. То есть поставил на карту личные деньги.

Действующий менеджмент пытался убедить акционеров в том, что планы Гаррисона оторваны от реальности. Грин был готов повысить рентабельность лишь до 28–30% к 2014 году, аргументируя недостаточную амбициозность своих планов ссылками на мнение крупных клиентов, озабоченных агрессивным стилем Гаррисона. Также менеджмент Canadian Pacific привлёк консультанта для подготовки обзора деятельности компании. Ключевое место в нём было уделено сравнению финансовых и операционных показателей с Canadian National.

Однако события развивались по худшему для Грина сценарию: итоги 2011 года оказались очень слабыми, а затем Canadian Pacific потеряла многолетнюю монополию на обслуживание калийного трейдера Canpotex. Независимый опрос, прове-



данный в марте 2012-го Brendan Wood International, показал, что около 91% акционеров Canadian Pacific желают смены менеджмента. За отставку Грина высказались и профсоюзы.

Тогда он решился на отчаянный шаг. Компания непостижимым образом показала четырёхкратный рост прибыли за первый квартал прошлого года. Многие полагали, что здесь

акционеров. Более того, для соблюдения приличий было объявлено о начале консультаций с другими претендентами на пост гендиректора. Но поиски альтернативы были недолгими, и уже в июне 2012 года Гаррисон приступил к своим обязанностям.

В декабре он обнародовал детали своего решительного плана. К 2016-му Canadian Pacific должна сократить

## Свою решимость Гаррисон подкрепил приобретением 68 тыс. акций компании. То есть поставил на карту личные деньги

не обошлось без некоторых уловок, однако напрямую менеджмент в подтасовках никто не обвинил. Тем более что выиграть собрание акционеров Грин всё равно не смог.

### Новый курс

Кандидаты, выдвинутые Акманом, получили в правлении компании семь мест из 16. Гаррисон демонстративно не присутствовал на собрании

36% персонала от уровня прошлого года (около 6 тыс. человек), причём половина увольнений произошла уже в январе – феврале этого года. В будущем году штаб-квартира компании переедет из центра Калгари на собственную товарную станцию на окраине города. На продажу выставлены убыточные региональные дороги Dakota, Minnesota & Eastern и Delaware & Hudson. Кроме того, была

списана стоимость опциона в размере \$180 млн на строительство новой угольной ветки в Вайоминге, доставшегося Canadian Pacific при покупке Dakota, Minnesota & Eastern Railroad.

По прогнозу Гаррисона, утверждённая программа реформ обеспечит среднегодовой рост выручки на 4–7%, а в конечном итоге увеличит операционную рентабельность до 35%. Свободный денежный поток компании до выплаты дивидендов вырастет с 0,9 до 1,4 млрд канадских долларов. Капитальные расходы на период до 2016 года будут составлять \$1–1,1 млрд в год. Аналитики полагают, что достижение поставленных целей существенно увеличит стоимость акций компании.

За неполный год новая управленческая команда уже смогла увеличить операционную рентабельность с 22 до 25%. Квартальная прибыль на акцию, несмотря на затраты, связанные с реструктуризацией, подросла на 15%. Гаррисону также удалось согласовать с профсоюзами новые условия коллективного договора, предусматривающего более умеренный рост пенсионных отчислений.

Решительные действия менеджмента вернули инвесторам веру в компанию, подняв котировки акций Canadian Pacific до исторических максимумов.

В начале нынешнего года Canadian National и Canadian Pacific урегулировали спор, связанный с переманиванием ключевых работников. Компании подписали мировое соглашение. Согласно ему Canadian Pacific на ближайшие три года запрещено приглашать на работу определённых сотрудников Canadian National (в списке порядка 60 человек).

Впрочем, к моменту разрешения спора Гаррисон уже успел утвердить на посту главного операционного директора своего бывшего коллегу Кейта Крила. И, как ожидается, именно Крил впоследствии сменит Гаррисона на посту гендиректора Canadian Pacific, продолжив его решительную политику.



FICKR SELECT/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

## Болезнь потухших глаз

Демотивированный сотрудник – это как больной гриппом на работе. Сам страдает, в полную силу не работает, да ещё и других заражает опасным вирусом. Можно ли избавить коллектив от демотивации и нужно ли это делать?

**В** теории цель руководителя – мотивировать подчинённого, чтобы он чаще говорил о достижениях, чем о проблемах, «болел за дело», стремился качественно работать, позитивно воспринимал идеи руководства и происходящие изменения.

На практике руководитель, закрученный в «водоворот» планирования, контроля, корректировки и анализа результатов, вспоминая о мотивации постфактум, уже имея демотивированного сотрудника либо целый коллектив. Обычно первые тревожные симптомы – снижение инициативы, работа «от звонка до звонка», частые «отгулы за свой счёт» и больничные.

Теории мотивации констатируют, что в долгосрочной перспективе мотивированный работник без непосредственного участия руководителя – миф. Но даже если оставить это допущение за скобками, останется открытым не менее важный вопрос: насколько эффективно непрерывно мотивировать сотрудников и нужно ли мотивировать абсолютно всех?

**Демотивированный подчинённый – это норма**

Демотивация как недовольство заданием, беспокойство, сопротивление нововведениям является следствием происходящих изменений, со временем меняется и сам человек. С этим мы ничего не можем поделать, а значит, демотивация в продолжительной перспективе неизбежна.

Демотивация – источник энергии. Недовольство и неудовлетворённость чем-либо, кем-либо или самим собой являются источником дискомфорта, который сначала заставляет человека задаться вопросом «что происходит?» и затем начать действовать, то есть даёт дополнительную энергию. Задача руководителя – не купировать

источник этой энергии, а направить её в конструктивное русло.

Демотивация – это процесс, который меняется со временем и требует постоянного и системного мониторинга. В нём можно выделить несколько стадий. Первая – источник дискомфорта, которым являются изменения. Вторая – чувство дискомфорта и беспокойства, когда человек задаётся вопросом: «что происходит?» Третья – поиск причин: «почему так?» Четвёртая – сравнение с внутренней системой ценностей и убеждений: «могу ли я с этим мириться или нет?» Пятая – поиск приемлемого решения: «как быть и что делать?»

Как результат возникает реакция, которая может варьироваться от активного вовлечения (+) до игнорирования (о), саботажа и поиска другой работы (-). В каждом случае она индивидуальна, но зачастую общие тенденции можно прогнозировать. Например, при оптимизации штата, изменении системы премирования, формата совещаний, внедрения практики регулярной обратной связи и т.п.

Реакция, в свою очередь, порождает новые изменения, тем самым замыкая цикл (см. схему).

И чем раньше руководитель в него включится, тем меньше вероятность негативной реакции сотрудников и отрицательного влияния на результат. На начальных стадиях демотивации шансы открыть в работнике «второе дыхание» достаточно высоки. Если она носит не постоянный, а ситуационный характер, то достаточно лишь снять беспокойство.

Демотивация имеет тенденцию распространяться в коллективе. Если жертвой неуправляемой демотивации становится формальный или неформальный лидер, процесс её распространения становится молниеносным, сразу отражаясь на финансовых результатах и внутреннем климате в коллективе. В других случаях он может незаметно тлеть месяцами и даже годами, что не менее опасно. Когда сотрудник настолько демотивирован, что «не хочу» и «не буду» становится нормой, избавиться от него коллектив будет просто полезно. Как

### СПРАВКА





это сделать – уволить или перевести на другой участок работы, зависит от его ценности для компании. Тем не менее следует помнить, что грань между решением побороться за сотрудника или отказаться от него очень тонка.

## Начните с себя

Часто отношение подчинённых к работе является «отражением» отношения к ней руководителя. Бесполезно ожидать высокой мотивации в коллективе, которым управляет демотивированный руководитель. Поэтому посмотрите на себя. Разберитесь, что вам нравится, а что вызывает отторжение, почему это происходит и какой внутренний мотив заставляет вас выкладываться на 100%. Сформируйте у себя позитивное отношение к поставленной задаче. Это половина пути к тому, чтобы ваша команда выложилась вместе с вами. Одновременно примите как данность, что есть вещи, которые даже идеальный руководитель изменить не в состоянии. Влиять на мотивацию сотрудника может общая ситуация в компании, неурядицы в семье, в стране или в мире. Однако даже в этих случаях не стоит выпускать её из-под контроля. Мотивирование всегда требует дополнительных ресурсов, главный из которых – время. Причём тратить его нужно не только на демотивированных сотрудников. Парадокс в том, что чаще всего руководитель обделяет вниманием как раз самых мотивированных работников. С точки зрения сиюминутной эффективности это логично, но в перспективе негативно сказывается на лояльных и полезных сотрудниках.

Основные факторы демотивации, которые выделяют специалисты по работе с персоналом:

**Нарушение формального контракта.** При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой время, энергия и интеллект обмениваются на материальное вознаграждение и прочие блага. Она



оформляется трудовым договором, должностной инструкцией, положением о премировании и т.д. В крупных компаниях, особенно на стадии реформирования, нередко официальные документы не вполне соответствуют выполняемой работе, а круг полномочий – зоне ответственности. Это является сильнейшим демотиватором.

## Чаще всего руководитель обделяет вниманием как раз самых мотивированных работников

Рекомендации: приведите нормативные документы в соответствие с реальной ситуацией либо как минимум честно сообщите сотруднику, чего ему следует ожидать.

**Нарушение негласного контракта.** Кроме официального вознаграждения, сотрудник также рассчитывает на реализацию личных мотивов и комфортную «среду обитания».

Личные мотивы могут быть разными. К примеру, возможность каждый день куда-либо приходить и общаться с другими людьми или активно работать и видеть результат. Часто при приёме на работу такие моменты обсуждаются. А вот реальная «среда обитания», в которую сотрудник попадёт, напротив, нет. Имеется в виду оформление офиса, график работы,

специфика коллектива и возможные дополнительные поручения. Так у кандидата формируются завышенные ожидания. Рекомендации: давайте максимум реальной информации в процессе отбора и формируйте реальные ожидания.

**«Недоквалификация» сотрудника.** По разным оценкам, до 60% резюме кандидатов содержат «приукрашен-

ную» информацию. В этом случае главной причиной демотивации является неспособность выполнить задачу с заявленным качеством и нежелание «ударить в грязь лицом».

Рекомендации: постарайтесь учесть этот риск при найме. Разработайте чёткие критерии предлагаемой должности. Для всего остального используйте существующую систему инструктажа, наставничества, обучения.

**«Переквалификация» сотрудника.** Опытные руководители знают, как опасно брать на работу сверхквалифицированного для предлагаемой позиции специалиста. Даже если он согласится, через несколько месяцев заскучает и будет искать применение своим нерезализованным талантам. И пока он не найдёт другую, более соответствующую работу, возможно, придётся терпеть его попытки «подсидеть» менее квалифицированное начальство или всюду совать нос со своими советами. Не исключено надменное отношение к коллегам и даже откровенное неповиновение «этим безграмотным дуракам».

Как правило, организации обучают новичков чему-то прикладному, «по

ходу дела», откладывая на дальнюю полку непригодившиеся навыки. Со временем это чревато серьёзнейшей демотивацией, особенно если это навыки, которыми сам сотрудник дорожит и считает важным не потерять. Рекомендации: многообразие задач любой компании даёт возможность использовать даже не ключевые, с точки зрения работодателя, навыки и знания сотрудников. Пусть это будут временные, проектные задачи, но они позволят сотруднику понять, что все его умения ценятся.

Актуальный пример из практики ОАО «РЖД». Сегодня в компании активно продвигается ценность знаний иностранных языков. И большое количество работников достаточно хорошо владеют одним или несколькими. За редким исключением на работе им нет применения. Чтобы сотрудник почувствовал их востребованность, можно поручить ему найти какую-то информацию в иноязычном сегменте Интернета, перевести полезную статью по профилю работы. Так у специалиста не возникнет разочарования, что он зря потратил время и деньги на «бесплезные» курсы. Это и дополнительный стимул к саморазвитию.

**Отсутствие точной шкалы оценки приложенных сотрудником усилий.** Одна из главных проблем руководителя при работе с высококвалифицированными сотрудниками – умение отличать, где подчинённый выложился на 95%, а где на 88%. Это чревато тем, что подчинённый в итоге не увидит разницы в поощрении, хотя в трудозатратах она для него очевидна. Тогда зачем работать лучше, если всё равно не оценят?

Рекомендации: определите свой горизонт оценки и точность шкалы. Если нет уверенности, что справитесь, делайте акцент не на банальной похвале, а на важности результата для подразделения и вас лично, запросите у сотрудника самооценку. Наблюдая за подчинёнными, постарайтесь определить, что для них

является нормой мотивированности на данный момент, и как минимум не допускайте регресса.

**Игнорирование идей и инициативы.** На новой работе сотрудники обычно фонтанируют новыми идеями, начиная от методов работы до перестановки мебели в офисе, чтобы произвести благоприятное впечатление. Чаще всего от них просто отмахиваются из-за недоверия к новичкам или нежелания расставаться с неэффективной, но привычной рабочей рутинной.

Рекомендации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны для воплощения в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на ваш взгляд, та или иная идея не подходит для реализации в вашей компании.

**Отсутствие личного и профессионального роста.** В ситуации, когда сама специфика работы не даёт возможности развиваться и достигать результатов, однообразие со временем нейтрализует внутреннюю мотивацию большинства сотрудников, даже тех, кто не любит разнообразия. Анализируя проведённые в компании годы, сотрудник понимает, что, кроме зарплаты, он не получил ничего. Особенно болезненно переживают отсутствие интересной, «вызывающей» работы люди творческих профессий.

В другом случае демотивирующей оказывается работа, которая структурирована таким образом, что конечный результат виден только в конце длинного отрезка времени. Не у каждого хватит сил дойти порой даже до половины пути.

Рекомендации: для сотрудников «рутинной» сферы время от времени создавайте краткосрочные проекты в смежных с его специализацией областях. Это позволит им чему-нибудь поучиться. Долгосрочные проекты всегда разделяйте на «ощутимые» этапы, активно артикулируя промежуточные

# Методика



SHUTTERSTOCK.COM

результаты, и, конечно, поощряйте персонал. Последний тезис настолько важен, что его можно вынести в отдельный фактор демотивации.

**Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства.** Предположим, что сотруднику удаётся сделать что-то очень важное для компании, но этого никто не

Рекомендации: радуйтесь победам сотрудников. Научитесь их хвалить и поощрять не только деньгами, но и одобрением, поддержкой на словах.

**Отсутствие изменений в статусе сотрудника.** Структурные ограничения – наиболее распространённая причина замедления и остановки карьерного роста, точнее, изменения статуса

решений о перемещении персонала. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося на должности и явно из неё выросшего, когда на вакантное место назначают другого человека.

Рекомендации: в краткосрочной перспективе целесообразно использовать различные приёмы изменения статуса без изменения должности. Например, руководство временным проектом. В долгосрочной стратегии наиболее эффективен пересмотр принципов набора в резерв и работы с ним.

**Отсутствие чувства причастности к компании и корпоративной культуре.** У работников нередко складывается впечатление, что для менеджеров компаний они люди второго сорта, работающие из-за денег и боязни потерять работу. Сотрудник, не чувствуя себя частью компании, «временщик», может поощрять деструктивные процессы, когда необходимо работать, «засучив рукава».

Рекомендации: чувство причастности к общему делу, корпоративная культура и командный дух – очень сильный стимул. Поэтому привлекайте сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информируйте их о происходящем в компании. В условиях реформирования эта проблема может касаться не только внештатников, но и постоянных работников, а иногда и целых подразделений.

Таким образом, теория и практика мотивации говорят об одном и том же, делая разные акценты. В теории мы говорим о мотивировании сотрудников, на практике это управление демотивацией. Подчас важнее не заставлять работника выкладываться на 110%, а сохранять стопроцентную работоспособность, вовремя заметить спад и остановить его до того, как это скажется на работе компании.

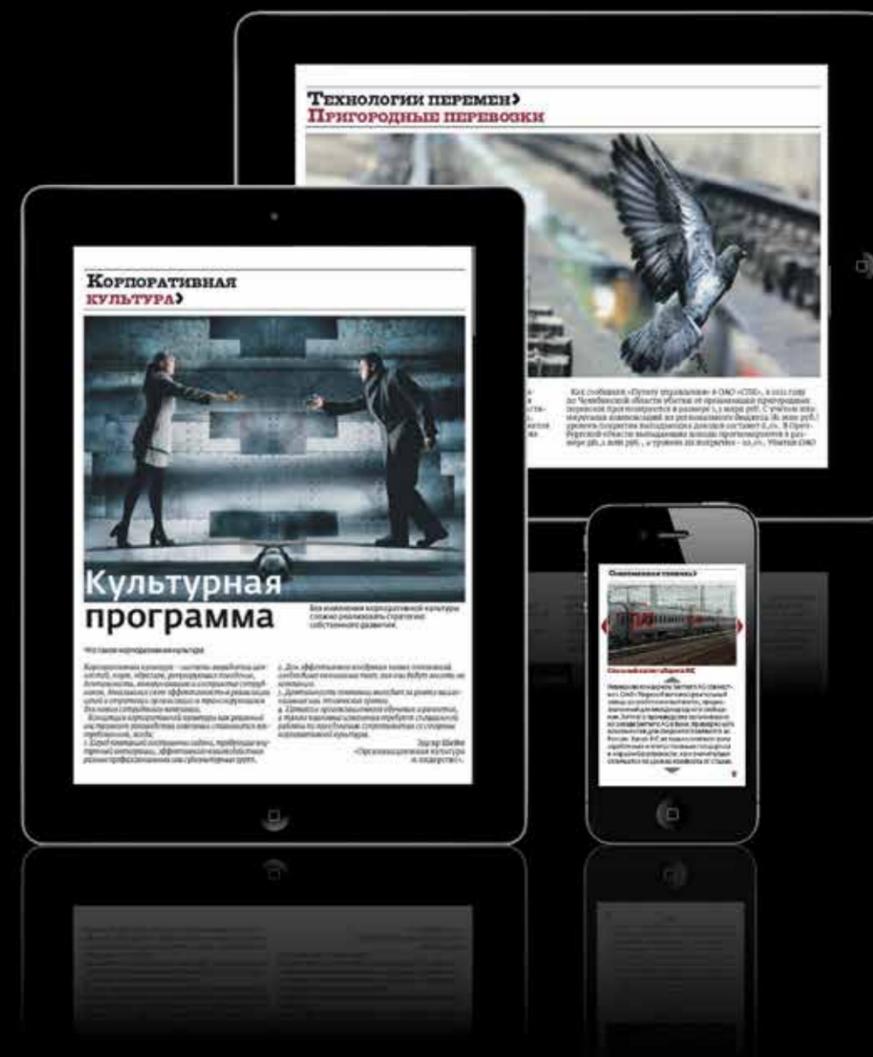
Управление демотивацией не самоцель, а инструмент руководителя, как скальпель хирурга, который может лечить, калечить или лежать без дела.

ПУЛЬТ

## Научитесь хвалить и поощрять сотрудников не только деньгами, но и одобрением, поддержкой на словах

замечает, полагая, что так и должно быть. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? В лучшем случае разочарование, в худшем – появится желание уйти. Эта ситуация типична для компаний, в которых не принято замечать своих достижений, выделять отдельных сотрудников из общей массы или критерии оценки результатов работы сотрудников слишком завышены.

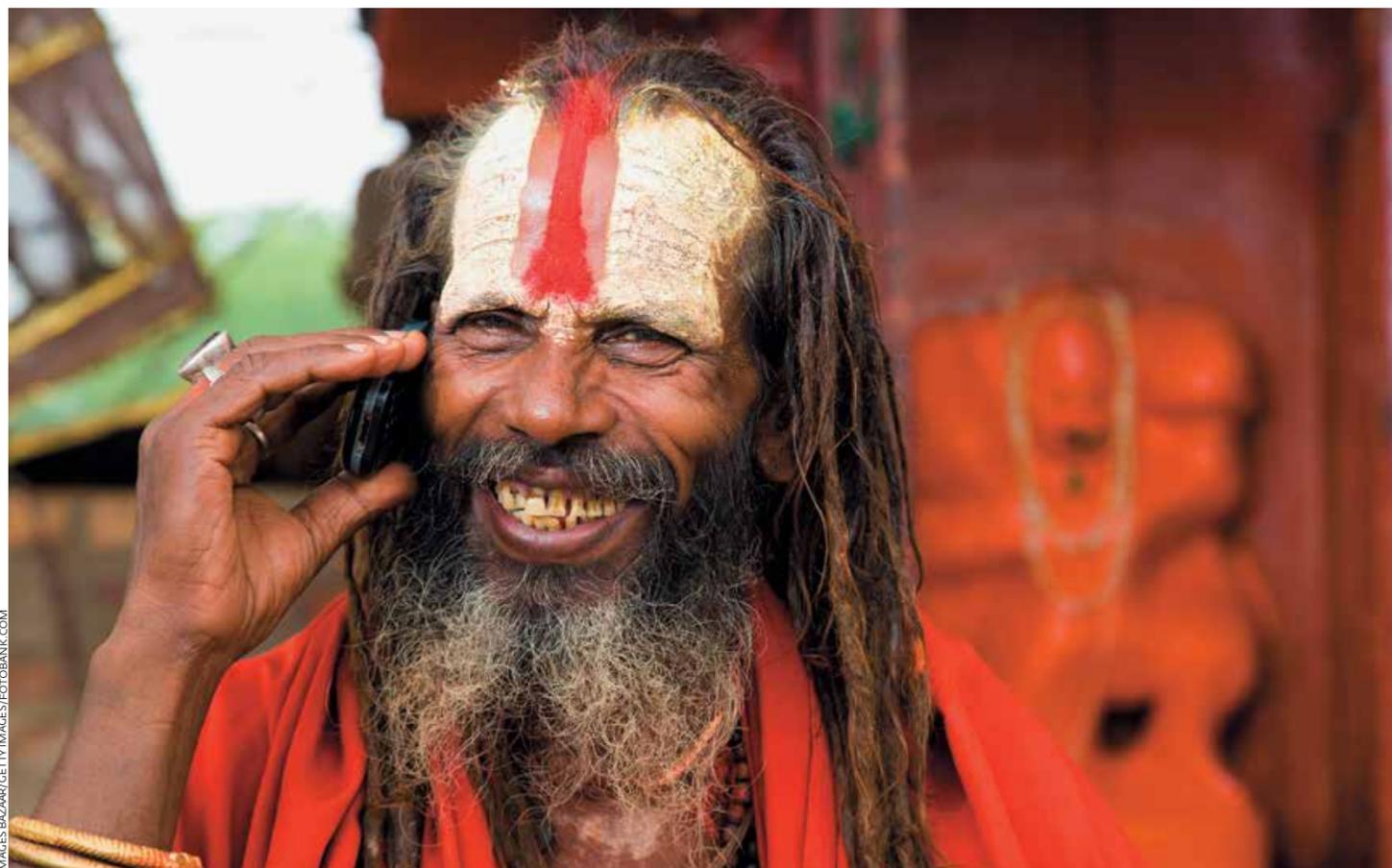
сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность роста. Ситуация формальных резервов и неработающих социальных лифтов типична для крупных компаний с иерархичной структурой. Как следствие, сотрудники уходят в другие компании на более высокие позиции. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии



**ПУЛЬТ**  
**УПРАВЛЕНИЯ**  
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Читайте на iPad, iPhone и на Android

**ЕЛЕНА ИГНАТЬЕВА,**  
БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТ ПО ВОПРОСАМ ИМИДЖА  
И ЭТИКЕТА, ЧЛЕН МЕЖДУНАРОДНОГО СООБЩЕ-  
СТВА ПРОФЕССИОНАЛОВ В ОБЛАСТИ ПРОТОКОЛА  
И ЭТИКЕТА (ISPER), ПРЕПОДАВАТЕЛЬ MBA  
ПО КУРСАМ «ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ»  
И «МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ»



IMAGES BAZAAR/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

**В** настоящее время почти 70% всех деловых вопросов решается посредством телефонной связи. Но как же необходимо действовать, чтобы деловое общение было успешным?

**Зеркальный эффект**

Служебный телефонный разговор условно можно разделить на четыре этапа: взаимное представление, введение в курс дела, обсуждение вопроса и заключение. При этом даже сейчас, в эпоху стремительно развивающихся технологий, широко применения различных форм видеоконференций, а также программ типа Skype, в большинстве случаев телефонный разговор означает отсутствие визуального контакта. Поэтому важно не только то, что именно услышит собеседник, но и как это будет сделано. Громкость, тембр, темп, ритм, паузы, дыхание, интонации играют решающую роль. Именно они помогают составить мнение о телефонном собеседнике.

Например, многих быстрая речь собеседника утомляет, а слишком медленная – раздражает. Поэтому темп должен быть взаимнокомфортным, речь – логичной, внятной, чуть на низах, с паузами. Неправильный тон в начале разговора может вызвать ответную реакцию собеседника. Поэтому, прежде чем поднять трубку, мысленно улыбнитесь.

Акустической особенностью телефонного разговора является эффект «зеркальности». Если вы говорите тихо, то и вам отвечать будут вполголоса, а если громко, то можете рассчитывать на такой же ответ. Старайтесь вырабатывать у себя привычку быть приветливым и дружелюбным при общении по телефону.

Следите за дикцией. Телефон усиливает даже не очень сильные в обычной жизни недостатки речи. Ведь по тому, как вы умеете вести



разговор, судят не только о вас, но и о компании в целом.

**Делу время**

Собираясь позвонить коллеге, партнёру по бизнесу, посмотрите на часы. Раньше 9 часов утра в будние дни и 10 часов в выходные звонить не рекомендуется, даже если повод исключительно деловой. Если же разговор носит светский характер,

ответственно увеличивается и число международных телефонных переговоров. Чтобы не возникало недоразумений при звонках в другие страны, необходимо иметь карту с часовыми поясами или несколько часов в офисе, показывающих время в том или ином городе мира.

Переговоры с зарубежными партнёрами требуют знания некоторых обычаев других стран. К примеру,

**По тому, как вы умеете вести разговор, судят не только о вас, но и о компании в целом**

то следует звонить ещё позже: не раньше 10 часов в будни и 11 часов – в выходные. А прекращаться любые звонки должны не позднее 22 часов. В некоторых случаях по достаточно срочному и важному делу поздний звонок допустим. Но если на пятый-шестой сигнал никто не ответил, повесьте трубку и больше в этот день не звоните.

С развитием деловых отношений с зарубежными партнёрами соот-

время начала работы очень различается. Так, в Швейцарии рабочий день начинается весьма рано – в 7 утра. Французы и немцы приступают к делам на полтора-два часа позже. В Италии чаще всего рабочее время длится с 8 утра до 2 часов дня, и, чтобы связаться с партнёрами, звонить следует только по утрам, после обеда любые попытки будут бесполезны.

В некоторых странах телефонные беседы носят весьма кратковремен-

# Позвони мне, позвони...

С момента изобретения телефонного аппарата прошло не так много времени – всего-то 100 с небольшим лет. Но представить себе жизнь человека без него сейчас уже решительно невозможно



ный и конкретный характер из-за того, что разговоры тарифицируются и оплачиваются пропорционально затраченному времени.

## Подготовительная работа

Оптимальная продолжительность делового звонка должна быть невелика – порядка 3–5 минут. Но в любом случае начать необходимо с приветствия. Более грамотно говорить «добрый день (утро, вечер)», чем «здравствуйте». И надо помнить, что если человек не называет себя по телефону, то он не только совершает этикетную ошибку, но и снижает свой деловой имидж в глазах партнёра.

При подготовке к деловой беседе по телефону постарайтесь ответить себе на следующие вопросы:

- какую главную цель вы ставите в предстоящем разговоре;
- можете ли вы вообще обойтись без этого звонка;
- готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник;
- уверены ли вы в благополучном исходе разговора;
- какие вопросы вы должны задать;
- какие вопросы может задать вам собеседник;
- какой исход переговоров устроит (или не устроит) вас, его;
- какие приёмы воздействия на собеседника вы можете использовать;
- как вы будете вести себя, если ваш собеседник решительно возразит, или же не отреагирует на ваши доводы, или же проявит недоверие к вашим словам (информации).

Для подготовки к деловой беседе по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше разработать специальный бланк, в котором будущий разговор записывается с учётом прогнозируемых ответов. По окончании беседы проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места, постарайтесь понять причину ошибок.

## Абонент недоступен

Вы позвонили, а нужного человека на месте не оказалось. Что делать?



Поинтересуйтесь, когда будет удобнее ему перезвонить. Можно оставить сообщение для нужного вам человека, в котором указать название компании, номер телефона, свои данные и суть вопроса, а также приемлемое время для звонка. Звонить в тот же день больше не следует, за исключением крайней необходимости.

Никогда не снимайте трубку телефона, если вы заняты. Иначе вам придётся сказать клиенту или партнёру: «Подождите минутку», создав у него впечатление, что его проблемы и вопросы вам безразличны.

Если телефон зазвонил в разгар весёлого разговора с коллегами, также не торопитесь ответить. Услышав обрывки смеха, собеседник может подумать, что вы потешаетесь именно над ним. И совсем недопустимо говорить с набитым ртом, жевать и пить в момент телефонного разговора.

Если вы не можете говорить в настоящий момент, укажите точное время, когда нужно перезвонить. Исключите при этом из своего лексикона абстрактную фразу «Перезвоните мне позднее». Ведь когда наступит это «позднее», никому не известно. И

## Согласно этикету, завершить телефонный разговор должен инициатор беседы

всегда перезванивайте сами в точно оговорённое время.

Следите за своей речью – избегайте ничего не значащих междометий. Если вы что-то хотите сказать собеседнику, не перебивайте его, а дождитесь, когда он закончит фразу.

Как завершить телефонный разговор, не обидев при этом собеседника? Согласно этикету, сделать это должен инициатор беседы. Хотя при разговоре мужчины и женщины это право полностью остаётся за представительницей прекрасного пола. Младший по возрасту или рангу не должен завершать общение раньше старшего. Бывают, конечно, случаи, когда один из собеседников очень спешит. Лишь тогда он может закончить разговор досрочно. Но ему нужно извиниться, объяснить причину и условиться о времени продолжения беседы.

Во всех случаях, заканчивая телефонный разговор, не забудьте попро-

щаться и не спешите вешать трубку: дайте время для прощальных слов собеседнику. Если вас вдруг разъединили, перезванивает позвонивший первым.

**Для корректного прощания применимы следующие формулировки:**

- Спасибо за ваш звонок. Рады были вас слышать.
- Рады были (будем) вам помочь.
- Будем рады ответить на ваши вопросы.
- Если у вас возникнут вопросы, пожалуйста, звоните.
- Всего доброго. До свидания.

**Фразы, которые являются запретными:**

- Не за что (ответ на «спасибо»).
- Не стоит (ответ на «спасибо»).
- Нет проблем (ответ на «спасибо»).
- Всегда пожалуйста (ответ на «спасибо»).
- Пока. Счастливо.
- Или вообще повесить трубку без слов.

## Крылатые разговоры

Если идёт вызов на мобильный телефон, а вы не можете ответить – лучше пропустить звонок и перезвонить позднее, чем сбросить входящий, демонстрируя незаинтересованность в контакте. Не используйте SMS для общения с клиентами, сотрудниками или партнёрами, если об этом нет предварительной договорённости.

Во время переговоров мобильный обязательно нужно отключить и не стоит выкладывать телефон на стол. Это может быть воспринято партнёрами как отсутствие интереса. Если же вы действительно ждёте важного звонка, лучше заранее объяснить, насколько этот разговор значим для вас.

Сейчас многие имеют при себе уже по два или более гаджета. Запомните: не нужно демонстрировать, сколько их у вас. В деловом мире это вряд ли воспримут как признак престижности. Напротив, благодаря этому ваши партнёры могут решить, что вы что-то скрываете от них или скрываетесь от других.

В телефонном этикете существуют свои табу. Во-первых, под запретом ненормативная лексика. Во-вторых, различные слова-паразиты, например, «ну вот», «короче», «как бы», «алё». Следует также ограничить употребление уменьшительно-ласкательных: «минуточку», «секундочку», «я отправлю вам заявочку, счётчик, договорчик». И, в-третьих, недопустимы слова, выражающие вашу незаинтересованность в контакте или же непрофессионализм: «не знаю», «не умею», «не в курсе» и т.п.

Кроме того, старайтесь избегать телефонных «крылатых фраз»: «Как вас представить?» или «Как я могу к вам обращаться?». В ответ вы можете услышать, например: «Представьте меня в белом» (и это ещё достаточно «безобидный» вариант).

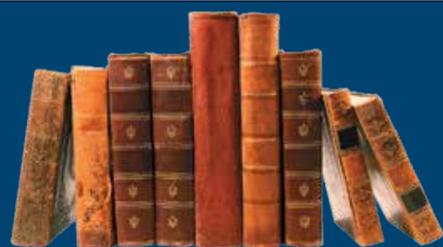
Соблюдая телефонный этикет, вы сможете избежать возможного неправильного толкования ваших слов и ошибок в соединении, повысить имидж компании и свой в глазах делового партнёра.

## СПРАВКА

Дата	Время звонка
Номер телефона	
Наименование организации	Фамилия, имя и отчество абонента
Вопросы для проведения телефонных переговоров:	Ответы, полученные в ходе телефонной беседы:
1...	1...
2...	2...
3...	3...
Результаты переговоров	
Исполнитель	

# Библиотека менеджера»

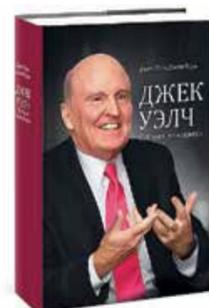
МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ  
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



**Дэн Ариели.**  
«Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом». Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2012

## От издателя:

«Дэн Ариели посвятил практически всю свою жизнь исследованию причин человеческого поведения в разных ситуациях. После многочисленных экспериментов, часть которых описана в книге, он вывел собственную теорию, объясняющую мотивы поступков людей. Обнаружилось, что на самом деле решения наши нередко иррациональны, причём предсказуемо иррациональны: как убедительно доказывает Ариели, мы то и дело действуем по одним и тем же неочевидным сценариям. А понимание основ поведенческой экономики, безусловно, необходимо для выживания на рынке и даёт массу практических преимуществ в обычной жизни».



**Джон Бирн, Джек Уэлч.**  
«Джек Уэлч. История менеджера». Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2012

## От издателя:

«Его называли самым жёстким боссом в мире. А потом журнал Fortune присвоил ему титул «Менеджер столетия». За двадцать лет у штурвала General Electric Джек Уэлч превратил стареющего колосса в конкурентоспособную, активно растущую и новаторскую компанию. Эта автобиография соответствует классическим канонам деловой литературы. И хотя в книге идёт речь о многомиллиардных сделках и напряжённых корпоративных конфликтах, главное в ней – это люди. Автор построил свою карьеру на том, что требовал только высоких результатов от других и от себя самого. Прочтите книгу и найдите в себе силы для изменений к лучшему».

## От читателя:

«Это рассказ удивительно энергичного, амбициозного, увлечённого делом человека о своём личном опыте, ставшем историей успеха корпорации. В книге огромное количество примеров: ведение переговоров и заключение выгодных сделок, способы привлечения людей в компанию и расставания с ними, описание сделанных ошибок, их стоимости и извлечённых уроков. Бестселлер, конечно, не только о людях. Много внимания уделено стратегии и её изменению во времени. Маркетинг, финансы, отношения с клиентами и партнёрами, обществом и государством, репутация, управление изменениями – каждому из ключевых аспектов деятельности организации уделено внимание. В этом автобиографическом повествовании много любви и гордости за своё дело, людей, с которыми были одержаны победы, найдены решения, воплощены мечты. Удовольствие, прилив энергии, появление идей относительно решения даже самых сложных задач в своём подразделении (компания, бизнесе) гарантируется».



**Андрей Кулинич,**  
бизнес-тренер,  
консультант, доцент  
МИРБИС

## От эксперта:

«Сразу хочу предупредить, что впечатлительному читателю с этой книгой нужно быть осторожнее. Слишком много правды об истинных причинах нашего поведения может повредить психике. Я давно ждал подобную книгу на русском языке, так как на Западе наука «Поведенческая экономика» в последние годы активно развивается. Передовые учебные заведения даже включили её в программу преподавания. И, хочу заверить, первый блин вышел отличным. Дэн Ариели – известный учёный, и о его экспериментах я читал в различных журналах уже давно. Но книга позволила автору как подробно описать сам ход исследований, так и детально расшифровать их итоги. Хотя книга написана простым языком, вряд ли она будет интересна слишком широкому кругу читателей. Скорее, это издание для профессионалов в области управления, маркетинга и экономики. Например, управленцам будет интересна глава «Цена социальных норм», где убедительно доказано, что деньги далеко не лучший мотиватор для сотрудников».



**Ольга Щербатых,**  
директор по персоналу  
ОАО «РЖДстрой»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

**ПУЛЬТ  
УПРАВЛЕНИЯ**

**ЦЕННЫЕ ДАННЫЕ  
СИСТЕМА ЗАЩИТЫ  
ИНФОРМАЦИИ В КОМПАНИИ**

**ПЕРЕРОЖДЕНИЕ ВОКЗАЛОВ  
ИДЕОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ОБНОВЛЕНИЯ**

**КУРС НА ЗАПАД**

**ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ**

**ДЕТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА  
В ТЕОРИИ И НА ПРАКТИКЕ**

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



THINK JAMES PHOTOS



WIKIPEDIA.ORG



PA PHOTOS/ITAP-TACC



PA PHOTOS/ITAP-TACC

## Вокзал КИНГС-КРОСС (KING'S CROSS)

Где: Лондон, Великобритания.

Что есть: Вокзал со 160-летней историей был реконструирован в преддверии летних Олимпийских игр 2012 года. Проект обновления КИНГС-КРОСС принадлежит Джону МАКАСЛАНУ и его коллегам из бюро JOHN MCASLAN + PARTNERS. В комплекс задач входили реставрация и реконструкция существующих объектов, строительство новых, а также градостроительное решение прилегающей территории. В итоге с южной стороны вокзала появилась новая площадь. Пять исторических корпусов КИНГС-КРОСС были отреставрированы. Самым эффектным новшеством стал Западный зал площадью 7,5 тыс. кв. м с полукруглым куполом из труб-нервюр. На модернизацию объекта было потрачено 500 млн фунтов стерлингов.

Когда: реконструкция завершилась в марте 2012 года.

Награды: первое место в номинации «Лучший проект реставрации» на международной выставке недвижимости MIPIM-2013 (Канны, Франция).