№ 05 (09) 2012

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

25%
грузов и порожних вагонов прибывают на станции назначения с опозданием

Правила железнодорожного движения

ОАО «РЖД» создаёт Единый сетевой технологический процесс

Новая Верста

II ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ И ПОДГОТОВКИ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЭМИТЕНТОМ»

ТЕМЫ К ОБСУЖДЕНИЮ

- Изменения в порядке обязательного раскрытия информации эмитентами в связи с вступлением в силу Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг.
- Основные аспекты раскрытия информации в годовом отчете эмитента. Обязательные требования.
- Подготовка годового отчета: формально-обязательный или репутационно-ответственный подходы?
- Годовой отчет как средство коммуникации менеджмента компании с акционерами и инвесторами.
- Особенности содержания и подачи материала в годовом отчете для инвесторов и для акционеров.
- Раскрытие информации в годовых отчетах российских транспортных компаний – лучшая практика и разбор основных ошибок.
- Добровольное раскрытие информации: повышение репутации компании в глазах государства, бизнеса и общества.
- Оформление годового отчета: почему компании уделяют такое большое внимание креативной идее и визуализации при раскрытии информации?
- Интерактивный годовой отчет – мультимедиа технологии на службе у IR подразделений компаний.

ДАТА И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ 6 ДЕКАБРЯ 2012 ГОДА, МОСКВА, ГОСТИНЫЙ ДВОР

ОРГАНИЗАТОРЫ Гудок Пульт управления ПРИ ПОДДЕРЖКЕ БЭТ Бетонные элементы транспорта

ОРГКОМИТЕТ:
+7 (495) 624-52-42, (499) 262-15-56, (499) 262-26-53;
AIH@GUDOK.RU • WWW.GUDOK.RU/KONKURS/

РЕКЛАМА

Система противовесов

SHUTTERSTOCK.COM

Можно ли охарактеризовать ситуацию с перемещением грузов на сети всего одной-двумя цифрами? Оказывается, можно. Не более 35 км/ч составляет маршрутная скорость грузовых поездов в последние месяцы. А на отдельных участках, по заверениям грузоотправителей, она ещё меньше. Понятно, что ситуация с движением, мягко говоря, ненормальная и с этим надо что-то делать, причём срочно.

Транспортная стратегия России предполагает, что инфраструктура железных дорог в своей работе должна быть ориентирована на удовлетворение потребностей экономики и общества в качественных услугах. При этом усиливающаяся в отрасли конкуренция рассматривается как один из механизмов решения сложных задач, а не как панацея от всех бед. А под развитием транспортной инфраструктуры понимается не только её расширение, но и применение новых, более совершенных методов управления тем, что уже создано.

Появление на железных дорогах в очень короткие для такого процесса сроки конкурирующих друг с другом частных операторов, наверное, всё-таки является благом. Подтверждением этому служит обновление парка грузовых вагонов.

Однако данный процесс имеет и другие последствия. Сейчас более чем 1700 собственникам принадлежит 1,14 млн вагонов. С начала года парк вырос на 50 тыс. единиц, а с докризисного 2007-го – на 200 тыс. И «лёг» он на инфраструктуру, уже имеющую множественные ограничения. Сегодня алгоритм передвижения подвижного состава зачастую носит бессистемный характер и связан лишь с одним: взглядами на жизнь хозяина каждого конкретного вагона. Кроме того, если ещё совсем недавно можно было говорить о том, что грузовладельцы конкурируют за подвижной состав, то теперь сеть понемногу превращается в огромную «парковку» для невостребованных приватных вагонов.

Варианты «ручного» реагирования на новые вызовы уже опробовали в регионах, которым довелось в чрезвычайной форме познакомиться с железнодорожными заторами из частных вагонов. Например, в Кемеровской области основой предложенного решения стала активная позиция местной власти в упорядочивании деятельности операторских компаний. Другой подход был использован на стыке Октябрьской и Северной дорог. Перегон, соединяющий эти магистрали, один из самых грузонапряжённых на сети: в сутки по нему проходит до 65 пар грузовых составов с окатышами и железорудным концентратом. Здесь была внедрена технология отправки маршрутных поездов с возвратом, что стало возможным благодаря договорённости всех сторон. Как итог описанных выше примеров: несколькими болевыми точками на сети стало меньше. Однако ключевым здесь является слово «несколькими».

Учитывать накопленный опыт, безусловно, нужно. Но не только. Всем игрокам рынка необходимо научиться по-новому относиться к технологическому процессу перевозки в принципиально новых для отрасли условиях. А это уже выходит за рамки точечного реагирования на локальные сложности и означает построение системы. Сегодня всем очевидно, что назрела необходимость разработки и внедрения новой схемы управления движением – Единого сетевого технологического процесса, проект которого активно обсуждается в последнее время. Этот вопрос важен не только для РЖД. В конечном итоге он актуален для всей национальной экономики, поскольку усугубление проблем с продвижением грузов чревато крайне негативными для неё процессами.

Но его решение – это не только задача компромисса всех заинтересованных сторон. Без адекватной реалиям модернизации нормативной базы многое из того, что обсуждается, эффективно работать не сможет. Так что это и вопрос государственного участия. пульт

Содержание номера›

Тема номера› Управление движением

SHUTTERSTOCK.COM

Оперативка

4–5 **Отраслевые новости**

Тема номера› управление движением

6–9 **Поиск оптимальной технологии**
Первый вице-президент ОАО «РЖД» Вадим Морозов: «Главным условием обеспечения эффективного и бесперебойного перевозочного процесса является повышение технологической и нормативно-правовой дисциплины»

10–13 **Большие манёвры**
На Октябрьской и Западно-Сибирской магистралях опробовали два принципиально разных варианта решения проблемы скопления поездов

14–17 **Время менять модели**
ОАО «ВГК» намерена предоставлять на условиях публичной оферты услуги по перевозке грузов на универсальных платформах

18–21 **Миссия выполнима**
Управление рисками поможет решить проблему с задержкой доставки грузов

22 **Продолжение разговора**
По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

23 **Взгляд со стороны**
Мнения и отзывы читателей

Информационные технологии

24–27 **Дороги проверят**
Завершена предпроектная подготовка создания единой интеллектуальной системы управления железнодорожным транспортом

28–29 **Техподдержка управления**
Обзор IT-систем

Проекты

30–33 **Золотой сезон**
Как изменится транспортная инфраструктура городов России, которые примут чемпионат мира по футболу

Мотивация

34–39 **Инструменты премирования**
Правила распределения стимулирующих выплат

Управление персоналом

40–43 **Потрудитесь заботиться**
Медицинский ликбез для руководителей

44–45 **Велосипеды приняли на службу**
На Октябрьской магистрали готовы крутить педали и начальство, и работники. Здесь убеждены: велосипед – это не только средство передвижения, но и отличный способ укрепить организм

46–47 **Мнения и оценки**
Редакция провела опрос среди руководителей предприятий сети и выяснила, как заботятся о здоровье подчинённых

48–51 **Лечитесь на здоровье**
Алексей Петров, генеральный директор ОАО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»: «Оздоровление профессионального контингента выгодно работодателю»

52–55 **Культ здоровья**
Насколько эффективными могут быть инвестиции в пропаганду здорового образа жизни, показывает опыт зарубежных компаний

Методика

56–59 **Потому что мы стая**
«Дикие гуси» помогут сплотить команду

Стиль

60–63 **Офис как улика**
Узнайте, какие тайны скрываются за дверями вашего кабинета

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

Бильдредактор Мария Ахмедова

Предпечатная подготовка, вёрстка Татьяна Мациевская

Цветокоррекция Михаил Саянов

Корректура

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Анатолий Болдырев, Вера Башканова, Андрей Ивахнов, Александр Солнцев, Юлия Громадская, Елена Кудрявцева, Владислав Кукреш, Анатолий Ходоровский, Дмитрий Попов, Маргарита Меньшакова, Яна Позолотчикова, Оксана Юсова, Николай Порецкий, Инга Быкова, Светлана Казанцева, Николай Морохин, Павел Усов

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. 38/2, стр. 3

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

E-mail: gudok@css-rzd.ru

Перепечатка материалов без согласия ОАО «Газета «Гудок» запрещена.

Тираж: 3175 экз.

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

Номер заказа: 812-11

Подписано в печать: 07.11.2012

Издание зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации: ПИ № ФС 77-44350 от 22 марта 2011 года

Цена свободная

SHUTTERSTOCK.COM

Управление развитием

Департамент развития системы управления в декабре представит на обсуждение правления ОАО «РЖД» сводную Программу организационного развития холдинга до 2015 года. В ней будут уточнены и по-новому сформулированы пути совершенствования системы управления компанией. Документ разрабатывается с учётом утверждённых ранее программ и планов, сокращения расходов и повышения доходов холдинга.

Сводная Программа будет включать два направления. В первое войдут поддерживающие мероприятия, которые не имеют прямого экономического эффекта, но создают необходимые условия для реорганизации управленческого процесса.

Вторая часть состоит из мероприятий по развитию системы управления: разработки и внедрения новых методов, направленных на повышение эффективности принятия решений; внедрения комплексных информационных систем для автоматизации управления; обучения руководителей новым методам, подходам и др.

«Необходимо использовать новые инструменты, позволяющие быстрее и эффективнее принимать управленческие решения, расширить горизонт планирования и прогнозирования», – заявили в департаменте.

IMAGES/FOTOBANK.COM

Правила для «дочек»

ОАО «РЖД» готовит изменения в схему управления дочерними предприятиями. Предполагается, что ДЗО получат большую свободу в принятии решений.

Как пояснили в Департаменте по управлению дочерними и зависимыми обществами, директора на местах должны сами принимать решения на основе рекомендаций холдинга. «Необходимо увеличить ответственность советов директоров и руководителей. А в директивном порядке мы должны рассматривать вопросы стратегии, годовых бюджетов, программ развития и исполнения показателей эффективности. Не надо вмешиваться в конкретную операционную деятельность каждого ДЗО», – сообщил старший вице-президент ОАО «РЖД» по корпоративному управлению и стратегическому развитию Валерий Решетников.

В холдинге принято не менее 60 документов, регулирующих взаимоотношения генеральных директоров, советов директоров с материнской компанией, что сильно тормозит работу дочерних компаний.

Согласно предложенным изменениям все решения по ДЗО со стороны РЖД согласуются соответствующей центральной дирекцией, курирующими вице-президентами и утверждаются старшим вице-президентом. Кроме того, ДЗО будут представлять финансовые документы не раз в квартал, как раньше, а ежемесячно.

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Появится коридор, в рамках которого ОАО «РЖД» сможет самостоятельно принимать решения по инфраструктурной составляющей тарифа, который компания котирует по отношению к грузоотправителям», – рассказал глава ФСТ РФ Сергей Новиков о том, каким образом с 1 января 2013 года будет изменена методология определения ставок за пользование железнодорожной инфраструктурой.

«Нормативный акт, который был бы законодательной базой, регулирующей эту деятельность, и который бы обязывал все ведомства – и федеральные, и региональные – соответствующим образом себя вести... не мешать, а помогать этому виду экономической деятельности», – высказал мнение по поводу закона о транзите Президент РФ Владимир Путин. Глава государства дал правительству поручение согласовать соответствующий законопроект в течение 3 месяцев.

«Исследование, проведённое совместно с компанией и Минтрансом, подтвердило возможность осуществления продажи пилотного пакета акций (РЖД . – Ред.) – до 5% уже в 2013 году», – заявил глава Минэкономразвития России Андрей Белоусов, уточнив, что это важно для того, «чтобы сделать компанию публичной и провести рыночную оценку её стоимости».

«Чтобы реализовать природно-ресурсный потенциал Байкало-Амурской магистрали, жизненно важны строительство второй ветки и модернизация этого железнодорожного направления», – сказал губернатор Амурской области Олег Кожемяко. По его мнению, сейчас стоит «задача, чтобы финансово правительство поддержало этот проект».

«Со Свердловской железной дорогой договорились, что теперь объём пассажироперевозок будет учитываться по факту, а не по нормативам, что позволит эффективнее использовать дотации из бюджета», – сообщил губернатор Пермского края Виктор Басаргин в своём послании законодательному собранию, где он заявил о намерении создать с будущего года единую компанию, которая займётся пригородными железнодорожными перевозками.

SHUTTERSTOCK.COM

Соревнование по кадрам

Для развития профессиональных компетенций сотрудников в ОАО «РЖД» будут ежегодно проводиться корпоративные конкурсы для работников по управлению персоналом. Об этом сообщил начальник Департамента управления персоналом компании Антон Наградьян.

«Наша задача: отталкиваясь от инициативы снизу, развернуть процесс по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами. Наш специалист порой знает гораздо больше, чем приглашённый эксперт со стороны», – рассказал руководитель департамента.

Такой конкурс стартовал в прошлом году и состоял из двух этапов. На первом из них конкурсанты представили свои проекты по четырём предложенным номинациям: «Лучшие практики в области профориентации, подбора, адаптации и расстановки кадров», «Лучшие практики в области нематериальной мотивации персонала», «Проект IT-технологии на службе HR» и «Инновации в обучении, профессиональном и карьерном развитии персонала». Конкурсная комиссия отобрала лучшие работы: из 452 проектов на региональном уровне было отобрано 324, а в финал вышли 12 лучших работ.

Завершился конкурс в Москве 12 октября. Участники представили свои разработки руководителям Департамента управления персоналом ОАО «РЖД» и приглашённым экспертам.

В работах конкурсантов были отражены такие вопросы, как развитие молодых руководителей, профориентация, адаптация новых сотрудников, производственные соревнования, составление рейтингов, использование информационных технологий в HR-сфере.

Соревнование управленцев стало площадкой для обмена опытом и работы над собственным профессиональным развитием, пояснили в Департаменте управления персоналом. Отбор работ для участия во втором корпоративном конкурсе начнётся в следующем году.

Вадим Морозов,
первый вице-президент
ОАО «РЖД»

ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО/ГУДОК

Поиск оптимальной технологии

Реформирование отрасли потребовало изменения технологического процесса перевозки. Участникам рынка, РЖД и грузоотправителям необходимо научиться работать по новым правилам

Новый этап

Технология перевозочного процесса прежде основывалась на управлении вагонными парками перевозчиком с применением балансового метода распределения погрузочных ресурсов и сетевой регулировки. В условиях, когда изменились принадлежность парка и география грузопотоков, выросло число вагонов, а участники перевозок стали игроками транспортного рынка с его правилами и законами, старый инструментарий требует адаптации и совершенствования.

В отрасли назрела необходимость разработки новых методов работы – Единого сетевого технологического процесса железнодорожных перевозок (ЕСТП). В его основе лежат принципы, которые должны стабилизировать эксплуатационную обстановку и оптимизировать вагонопотоки, в том числе:
– чёткая регламентация технологических функций участников рынка;
– месячное календарное планирование погрузки и перевозок порожних вагонов;
– организация порожних вагонопотоков с учётом корреспонденций операторов;
– технологически рациональное размещение порожних вагонов на инфраструктуре общего пользования.

В компании утверждён план действий по доработке ЕСТП, который предусматривает выполнение ряда мероприятий уже в этом году. В частности, при участии Минтранса России в нормативно-правовую базу должны быть внесены изменения, направленные на реализацию положений единого процесса. Базовые принципы новой технологии также будут согласованы с крупными операторами. А в декабре 2012 года итоговая редакция проекта ЕСТП должна быть представлена на утверждение руководству ОАО «РЖД».

Баланс интересов

В чём будут заключаться основные плюсы ЕСТП? Одним из решающих элементов станет переход от непрерывного приёма заявок к месячному планированию перевозок не только грузов, но и порожних вагонов. Это позволит упорядочить деятельность участников рынка с точки зрения планирования объёмов перевозок, сроков предъявления грузов, направлений, что обеспечит предсказуемость и равномерность перевозок в течение всего планового месяца. У РЖД появится возможность обеспечить качество и точность нормирования ресурсов, необходимых для осуществления перевозки: станционного комплекса, локомотивов и бригад, объёмов и очерёдности работ по ремонту инфраструктуры.

С июля этого года в Кузбассе уже применяется один из элементов календарного планирования. Порожние полувагоны назначением на Западно-Сибирскую дорогу принимаются к перевозке только в рамках норматива технического плана, утверждённого на месяц.

В отрасли назрела необходимость разработки новых методов работы – Единого сетевого технологического процесса железнодорожных перевозок

Определить все правила

ЕСТП должен опираться на нормативную базу и систему тарифов, ограничивающую непроизводительные перевозки и нерациональную нагрузку на инфраструктуру. Этот документ должен стать единым для всех участников рынка, но до общесетевой реализации ЕСТП необходимо закрепить в нормативной базе определение понятий «оператор» и «операторская деятельность», возложить на операторов функцию предоставления вагонов и контейнеров для перевозок.

Требуется отрегулировать на законодательном уровне пребывание подвижного состава на путях общего пользования. На наш взгляд, вагоны, не находящиеся в процессе перевозки, могут оставаться на них только при наличии у собственника договора с владельцем инфраструктуры. Иначе решить проблему непроизводительного простоя порожних вагонов и, как следствие, избыточного занятия путей общего пользования не удастся.

Комплексный подход

Разработанная в компании «Комплексная интегрированная технология управления движением грузовых поездов по расписанию» устанавливает новые подходы к формированию и исполнению графика движения поездов как к основному документу, отражающему реальные пропускные и перерабатывающие возможности инфраструктуры. Выражается это в следующем.

Во-первых, максимально необходимые размеры движения поездов по направлениям и участкам, а также размеры движения, наиболее типичные для участков данного направления, планируется определять автоматически: на основании расчётных гружёных вагонопотоков и направлений следования порожних вагонов, в соответствии с планом формирования поездов, а также с учётом сезонных и суточных колебаний. Кроме того, графиковые размеры движения будут проверяться на выполнение всех ограничений по каждому участку (вес и длина поездов, допустимые скорости, интервал следования, тяговые возможности и т.д.).

Во-вторых, потоки порожних вагонов для разработки нормативного графика движения должны формироваться на основе экономически рациональных

Тема номера
Управление движением›

ЛЕОНИД ПОРОШКОВ/«ГУДОК»

путей следования и с учётом логистических схем обращения парков основных (консолидированных) операторов подвижного состава.

В-третьих, на планируемый месяц из нормативного графика будет выбираться вариант размера движения на основе технических норм эксплуатационной работы, рассчитанных по плановым шахматкам гружёных и порожних вагонопотоков.

В-четвёртых, вариантные графики движения поездов, разрабатываемые на сутки (период) предоставления «окна» для ремонтно-строительных работ, должны предусматривать несколько параметров. Расположение «окон» на соседних участках одного направления должно быть «в створе», с тем чтобы минимизировать корректировки расписания пропуска поездов. Пропуск пассажирских и грузовых поездов, следующих по расписанию, должен проходить без значительного изменения времени сдачи на соседние участки. «Предоконный» период должен использоваться для максимального пропуска поездов, а график движения – учитывать своевременный подвод к фронту работ всех хозяйственных поездов и оптимальный вывод их из зоны работ после «окна».

И, в-пятых, вариант размеров движения, принятый на 10–30 суток, должен ежедневно актуализироваться по вариантным графикам движения, утверждённым на плановые «окна», с учётом данных о назначении и отмене пассажирских поездов.

При внедрении изложенного порядка график движения грузовых поездов будет обеспечивать соблюдение баланса между принимаемыми заявками на перевозку и возможностями инфраструктуры.

Систематизация процесса

Указанные задачи должны решаться на основе типовой технологии согласования заявок на перевозку грузов во всех видах сообщений. Она принимает во внимание плановые ремонтные работы, данные Автоматизированной системы согласования заявок на перевозку грузов и накладных на порожние рейсы вагонов с учётом пропускных и перерабатывающих способностей инфраструктуры (АС СЗИ) и Имитационной ресурсной модели использования инфраструктуры ОАО «РЖД».

Расчёт фактической загрузки отдельных участков инфраструктуры будет выполняться автоматизированной системой. Это даст возможность в режиме реального времени определять текущую и прогнозировать будущую загрузку отдельных участков инфраструктуры.

Заявки операторов, обеспеченные инфраструктурными возможностями, будут согласованы и включены в проект плана формирования грузовых поездов. Те же, которые реализовать невозможно по объективным причинам, будут отклонены. Если же выполнение заявки требует дополнительных расходов ОАО «РЖД», связанных с накоплением составов, переработкой вагонов и т.д., то эти расходы, по нашему мнению, должен компенсировать оператор. Если же заявка может быть выполнена лишь частично, ОАО «РЖД» может указать оператору на параметры запроса, которые следует откорректировать.

Подводя итог, хочу подчеркнуть, что в новых условиях работы «Российских железных дорог», отягощённых появлением множества операторов, главным условием обеспечения эффективного и бесперебойного перевозочного процесса является повышение технологической и нормативно-правовой дисциплины при чётком соблюдении положений ЕСТП всеми участниками грузовых перевозок. ПУЛЬТ

SHUTTERSTOCK.COM

Большие маневры

Нередко в числе наиболее горячо обсуждаемых тем оказываются пробки, в которых стоят вагоны. На Октябрьской и Западно-Сибирской магистралях опробовали два принципиально разных варианта решения этой проблемы

SHUTTERSTOCK.COM

О том, что в железнодорожных пробках виновато нерациональное перемещение порожних вагонов, говорится в последнее время много. По данным начальника Центральной дирекции управления движением Павла Иванова, рост порожних пробегов относительно 2003 года (момента начала деятельности ОАО «РЖД») составляет 21%. Среднесуточное число поездов, отставленных от движения, постоянно растёт. Сейчас этот показатель равен 244, что на 124 выше аналогичного за минувший год.

Воздушные пробки

Приказ Минтранса РФ № 258 позволил дорогам не принимать порожние вагоны к перевозке при отсутствии заявок на погрузку. Однако он не дал ответа на вопрос о том, где размещать непринятые вагоны. В результате возникает дилемма: направить «излишек» на дороги погрузки или, не приняв его к перевозке, остановить работу станций выгрузки. Грузоотправители не всегда готовы планировать свою работу с таким расчётом, чтобы запросы подвижного состава соответствовали реальным объёмам отправок. Они хотят подстраховаться. В итоге операторы, выполняя заказы клиентов, направляют тысячи лишних порожних вагонов. Более того, сами операторы ограничены в маневрах. Уже почти не применяется технология сдвоенных грузовых операций, которая активно использовалась ранее: доля таких перевозок снизилась до 4%. А это, в свою очередь, вызывает дополнительные перемещения порядка 60 тыс. вагонов в сутки, или более 400 тыс. поездов в год.

В целом ежедневно доставляется к местам погрузки 10–12 тыс. порожних вагонов, без которых можно было бы обойтись, если бы применялись более совершенные технологии.

SHUTTERSTOCK.COM

244
ПОЕЗДА
В СРЕДНЕМ В СУТКИ СЕЙЧАС ОТСТАВЛЕНО ОТ ДВИЖЕНИЯ

Выход из ситуации, который видят в ОАО «РЖД», – это внедрение Единого сетевого технологического процесса (ЕСТП). Он призван улучшить взаимодействие всех участников транспортного рынка – РЖД, грузоотправителей, операторов, собственников подвижного состава, грузополучателей и владельцев путей необщего пользования. ЕСТП, как рассказывает начальник Центра по технологической координации ОАО «РЖД» Сергей Кобзев, строится на основе месячного (календарного) планирования погрузки и перевозок порожних вагонов. Это теория. А вот как всё организовать на практике?

Инновационная погрузка

Свой вариант предложили на Октябрьской магистрали: максимально совместить календарное планирование с маршрутными отправками. И самое главное – объединить групповые и повагонные отправки в сборные маршрутные поезда. Долгие переговоры с клиентами, обсуждение технологий принесли первые результаты: по сравнению с 2011 годом увеличилась доля доставленных в срок контейнерных (+11%) и маршрутных (+3%) отправок. При этом доля групповых и повагонных отправок, наоборот, сократилась на 1%. Вместо них – сборные маршрутные поезда.

В качестве примера начальник Октябрьской дирекции управления движением Виктор Козловский приводит перевозки окатышей и железорудного концентрата, организованные совместно с Северной дорогой. Перегон, соединяющий магистрали, один из самых грузонапряжённых на сети. Например, через станции Бабаево и Кошта в сутки проходят, по данным специалистов «Ленгипротранса», до 65 пар грузовых поездов. Поэтому эксперимент с окатышами важен. Его суть в том,

SHUTTERSTOCK.COM

говорит Виктор Козловский, что по направлению Костомукша – Кошта, Оленегорск, Ковдор – Череповец в августе и сентябре было отправлено 100 маршрутных поездов с возвратом порожних составов по «закольцованной» схеме.

Основная инновация в методике планирования погрузки. Сначала в Октябрьском ТЦФТО собирают заявки грузоотправителей, делают расчёты (на основе календарного планирования). В итоге получается проект графика погрузки с разбивкой по объёмам и станциям отправки в виде «шахматки». Потом запрашиваются причастные службы и дирекции. После получения от них данных в планы вносят поправки. Причём оцениваются возможности не только пунктов отправки, но и станций назначения. В результате общих усилий календарное планирование превращается в график отправления маршрутов по расписанию.

Со своей стороны грузоотправители договариваются о вариантах маршрутной погрузки с таким расчётом, чтобы вписаться в график. При этом могут образоваться укрупнённые пулы вагонов разных собственников, которые отдаются под управление кому-то из операторов. Для этого, правда, грузовладельцу приходится перестраивать работу складов с таким расчётом, чтобы на них накапливалась товарная партия груза к отправке. Но преимущества схемы в сокращении для клиентов сроков доставки грузов, снижении рисков отставления поездов от движения из-за сгущённого вагонопотока. А для РЖД плюс прежде всего в высвобождении провозных способностей станций и путевого хозяйства. Кроме того, уменьшается общее количество вагонов, которое помесячно надо собрать для «закольцованных» маршрутов.

Слабое место движения по расписанию – на стыках планирования работы разных подразделений. Здесь выход в составлении более чётких регламентов. В частности, для эффективного использования локомотивов и подвижного состава, улучшения эксплуатационных показателей введена Технология организации местной работы на участках Дно – Великие Луки, Великие Луки – Себеж. Таким образом, локомотивщиков увязали с календарным планированием движения грузовых составов. Другие регламенты определили порядок формирования сборных поездов, планирование погрузки, подвод порожних вагонов, логистику грузоотправителей и грузополучателей. Всё по сводному календарному плану. Получились расчёты по дням недели и даже по часовой сетке.

По сути это шаг в сторону организации цепочек поставок продукции, в которых железнодорожные маршруты начинают смыкаться с технологиями производства промышленной продукции. Ранее календарное планирование было опробовано на перевозках инертно-строительных грузов: в сентябре 2012 года осуществлён вывоз продукции с карьеров Петрозаводского и Санкт-Петербургского регионов в Московский в размере 65 поездов, в том числе 50 – назначением на станции Октябрьской дороги. «Календарное планирование, увеличение маршрутизации, движение по расписанию согласованных маршрутов позволят придать дополнительный импульс развитию железнодорожных перевозок и транспортного бизнеса на Северо-Западе», – считает глава Торгово-промышленной нерудной компании Дмитрий Сташкив.

Угольный завоз

Другой вариант решения вопроса опробован в Кемеровской области. Сейчас из региона ежесуточно отправляется 8 тыс. полувагонов с «чёрным золотом». Эта цифра, по словам губернатора Амана Тулеева, даже для советских времён была недостижима. Впрочем, тогда в Кузбассе и не добывали столько угля, как сейчас, – 192 млн тонн в год.

А ещё осенью 2011 года на станциях и подъездных путях региона ежесуточно простаивало более 20 тыс. порожних полувагонов, отгружалось лишь около 7 тыс. На складах лежало до 15 млн тонн угля при нормативе 6,6 млн тонн. Порожние вагоны направлялись на дорогу и при наличии договоров с угольщиками, и без них. Как следствие, возникали заторы.

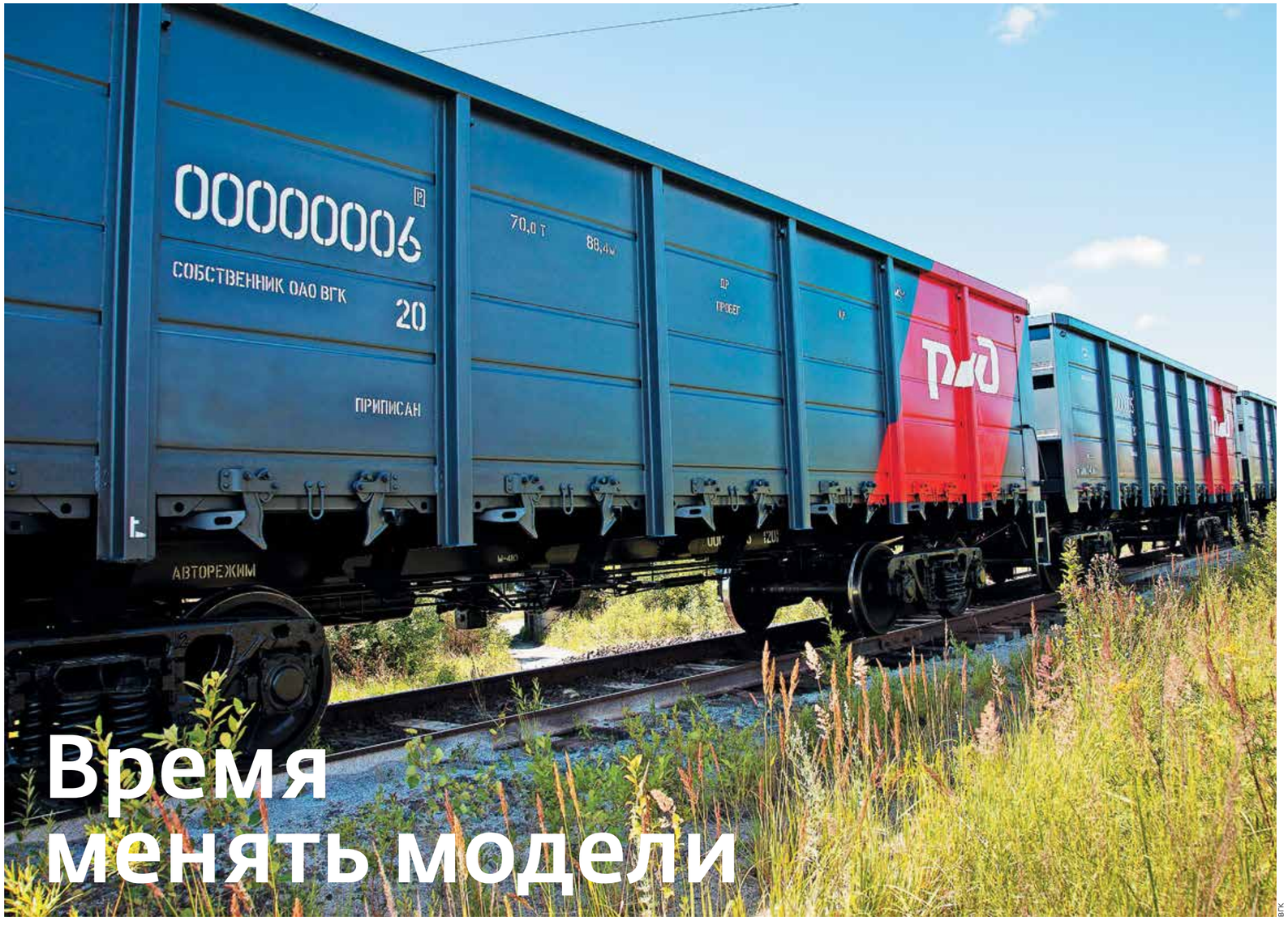
Власти Кузбасса говорят, что не раз обращались в Минтранс РФ с просьбой усовершенствовать регулирование. «Не дожидаясь решений Минтранса, в конце минувшего года провели совещание участников перевозок. Мы определили 12 собственников, владеющих более 70% парка полувагонов, способных обеспечить вывоз из Кузбасса всей продукции», – говорит Аман Тулеев. Мелким владельцам подвижного состава предложили объединиться для совместной работы с крупными. Но только этим комплекс мер по борьбе с пробками не ограничился. Акцент также сделали на маршрутизации, конкретным операторам выделили пути для подготовки полувагонов к поставке в Кузбасс на сортировочной станции Входная.

Однако сокращение числа операторов – сложный момент. «Мы, к примеру, по станции Тырган грузили всего 10 вагонов. И претензий от грузоотправителей и железнодорожников не было. Когда нам предложили возить уголь в составе более крупных собственников, мы отказались, для нас это невыгодно», – говорит начальник отдела по подаче подвижного состава на погрузочные станции Трубной транспортной компании Роман Лавинский.

Но, по мнению грузоотправителей, уход от работы с многочисленными владельцами подвижного состава дал ощутимый эффект. «Нет несанкционированного поступления полувагонов «прочих» собственников. Мы получили заадресовку порожних вагонов в зависимости от наличия на станциях назначения согласованной заявки формы ГУ-12. Заключаются договоры с операторами на право управления парком по доверенности собственников. Создаётся электронная база таких доверенностей. Дышать стало легче», – считает гендиректор шахтоуправления «Майское» Александр Кацубин. Глава Независимой транспортной компании Александр Печурин добавляет, что важным моментом выхода из кризиса стала также организация подачи порожних вагонов на полигон ЗСЖД по станции Входная. А Аман Тулеев предлагает создать подобные сортировочные пункты формирования организованных маршрутов по всей сети. «Одной Входной мало для дальнейшей стабильной погрузки. К тому же удачная находка ЗСЖД может пригодиться для вывоза не только угля, но и другой номенклатуры грузов», – считает он.

Слабое место движения по расписанию – на стыках работы разных подразделений. Здесь выход в составлении более чётких регламентов

Виталий Евдокименко,
генеральный директор
ОАО «ВГК»



ВГК

Время менять модели

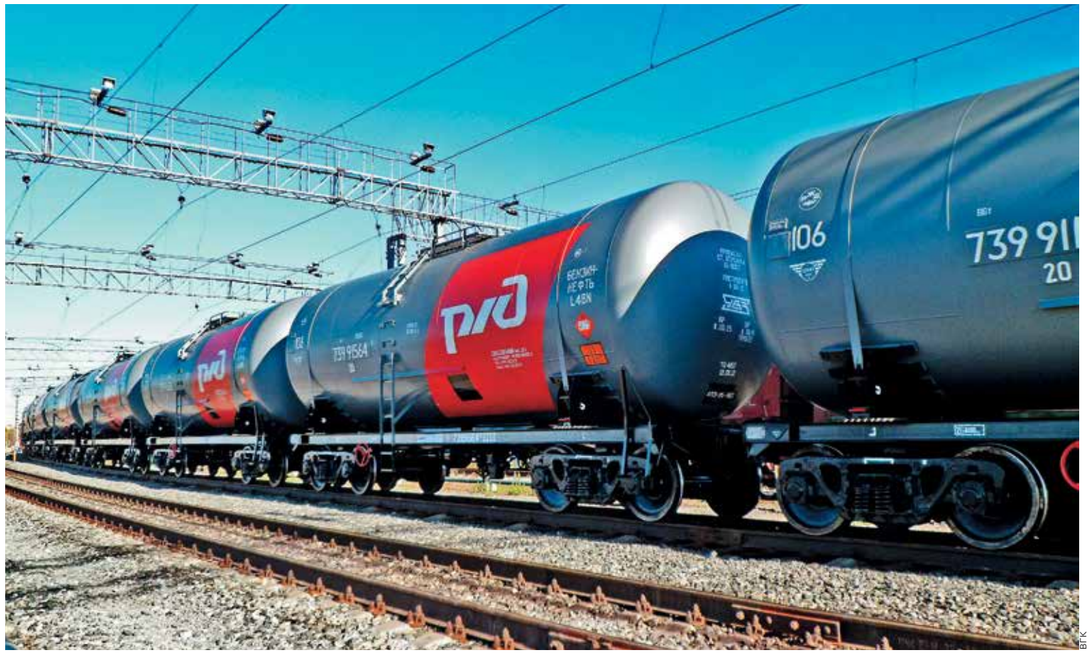
ОАО «ВГК» – крупнейшая операторская компания в собственности у ОАО «РЖД». Какие проблемы решает «дочка», пока часть её вагонов стабилизирует ситуацию на рынке перевозок в составе парка ВСП?

Формирование ОАО «ВГК» и начало его операторской деятельности завершили перевод российского инвентарного подвижного состава в статус приватного. Продажа же ПГК стала ключевым событием по демонополизации железнодорожного рынка. Однако для ВГК эта сделка никаких радикальных изменений не принесла. Мы и создавались как конкурент ПГК. Сразу была определена доля рынка, которой мы должны добиться в результате достижения запланированных параметров нашей бизнес-модели. Основным нашим активом является универсальный подвижной состав. Нам передано в управление 135 тыс. полувагонов, 25 тыс. крытых вагонов и почти 11 тыс. платформ.

Что касается различий, у ПГК структура парка отличается от нашей. Они владеют 50 тыс. цистерн, специализированным подвижным составом: цементовозами, зерновозами, минераловозами. Кроме того, после продажи контрольного пакета акций ПГК стратегия развития этой компании может быть пересмотрена с учётом конъюнктуры рынка транспортных услуг. Наша же задача – укрепить свои позиции в качестве крупнейшего оператора универсального железнодорожного подвижного состава (перевозки в полувагонах, крытых вагонах и на платформах) и занять более 22% рынка.

С июля 2012 года Вторая грузовая компания приступила к реализации проекта по оказанию услуг грузоотправителям крытых вагонов на условиях публичной оферты. Теперь любое предприятие или частный предприниматель могут рассчитать тариф и заключить договор на предоставление крытых вагонов на интернет-сайте ОАО «ВГК». Преимущество данной услуги для грузоотправителя заключается в том, что оферта является гарантией по обеспечению перевозки без необходимости прохождения сложных процедур согласования.

Приоритетами для ВГК в области повышения эффективности деятельности мы считаем формирование филиальной сети, ремонт существующего и приобретение нового парка



При этом в качестве дополнительной гарантии предоставления вагонов клиенту ОАО «ВГК» объявляет о готовности оплатить штраф в размере 10 тыс. руб. за каждый непредоставленный грузоотправителю вагон.

На первом этапе внедрения данного механизма проект был реализован на полигоне Северо-Кавказской железной дороги в режиме тестовой эксплуатации. К настоящему времени такие преимущества компании, как крупнейший парк крытых вагонов (34% от общего объёма), широкая филиальная сеть, полностью автоматизированная технология услуг по предоставлению крытых вагонов посредством публичной оферты, позволили распространить данный проект на всю сеть дорог.

Учитывая удачный опыт, компания рассматривает возможность внедрения такого механизма и для универсальных платформ, перевозки грузов на которых также имеют «розничный» характер. Реализация проекта, по нашему мнению, будет способствовать привлечению клиентов за счёт улучшения сервиса предоставляемых им услуг, что является одной из важнейших стратегических задач ВГК.

135
МЛРД РУБ.
ИНВЕСТИЦИЙ НА ОБНОВЛЕНИЕ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА ЗАПЛАНИРОВАНО КОМПАНИЕЙ НА 2012–2014 ГОДЫ

Ещё одно направление нашей работы – обновление подвижного состава. Средний возраст вагонов парка ОАО «ВГК» составляет порядка 20 лет. Исходя из существующей и прогнозируемой конъюнктуры на рынке вагоностроения, планы по закупке в 2012 году были скорректированы в сторону снижения и составляют на сегодняшний день 13,6 тыс. единиц. В целом на 2012 – 2014 годы запланировано порядка 135 млрд руб. инвестиций на обновление подвижного состава, при этом более 70% вложений пойдёт на приобретение новых грузовых вагонов как за счёт собственных, так и привлечённых средств. В 2013 году ОАО «ВГК» планирует приобретение грузового подвижного состава по своей инвестиционной программе в количестве 16 тыс. единиц, а в 2014 году – 13,4 тыс. единиц.

С 1 ноября 2012 года изменились условия перевозок порожних вагонов вследствие унификации тарифов. Переход на единый по уровню тариф на пробег порожних вагонов независимо от класса ранее перевозимого груза приведёт к перераспределению в целом тарифной нагрузки на всех пользователей услугами железнодорожного транспорта. ОАО «ВГК», как и многие другие операторские компании, будет вынуждено принять меры по корректировке действующей ценовой политики, диверсификации грузовой базы в сторону увеличения доли грузов II и III тарифных классов, а также применения ряда технологических мер.

Если же подводить определённые итоги, то основными приоритетами для ВГК в области повышения эффективности своей деятельности мы считаем формирование филиальной сети, ремонт существующего и приобретение нового парка.

Безусловно, большое влияние на компанию оказало принятие Правительством РФ решения о создании парка ВСП (вагоны собственные привлечённые) в декабре 2011 года и передачи подвижного состава ОАО «ВГК» в аренду ОАО «РЖД». Материнская компания получила право привлекать полувагоны частных операторов на основании аукциона или публичной оферты.

Этот механизм был создан для грузоотправителей в условиях дефицита подвижного состава и необходим для перевозки социально значимых грузов. На тот момент мера была своевременной и позволила нормализовать сложившуюся ситуацию, прежде всего в части обеспечения погрузочными ресурсами мелких грузоотправителей. Так, по нашим данным, парк ВСП, составляя всего 20% от общего парка полувагонов на сети, обеспечивает вагонами около 50% грузоотправителей на более чем 72% железнодорожных станциях. Это говорит о высокой доле повагонных отправок в структуре перевозок грузов парком ВСП и присутствии практически во всех регионах страны, а не только на высокоэффективных экспортных направлениях с высокой долей маршрутизации и оптимальной логистикой перевозок.

Кроме того, в 2012 году операторский рынок, особенно в части полувагонов, изменился от «рынка оператора» к «рынку грузовладельца». Прошло несколько крупных сделок по консолидации парка, и этот процесс продолжится.

Теперь любое предприятие или частный предприниматель могут рассчитать тариф и заключить договор на предоставление крытых вагонов на интернет-сайте ОАО «ВГК»

Первоначально предполагалось, что парк ВСП будет существовать в течение года. Если Правительство РФ примет решение о его отмене, то сейчас условия для этого наиболее благоприятные. Сложился воедино целый ряд факторов – профицит вагонов, неблагоприятная рыночная конъюнктура, унификация тарифов на порожний пробег, обусловивших ситуацию, когда операторы заинтересованы в работе с каждым клиентом, даже самым мелким. Таким образом, риски, связанные с необеспечением вывоза отдельных грузов в случае отмены парка ВСП, в настоящее время отсутствуют.

Тем не менее окончательное решение по этому поводу ещё не принято.

Но сегодня наряду с отменой парка ВСП необходимо сформировать новую регуляторную и технологическую модель рынка грузовых перевозок с определением субъектного состава данного рынка и закреплением за каждым участником чётких прав, обязанностей и правил работы. Этот вопрос уже прорабатывается и в ОАО «ВГК», и в операторском сообществе. И мы надеемся, что это позволит обеспечить устойчивость функционирования рынка грузовых перевозок в условиях отсутствия вагонов у перевозчика.

В нынешних же условиях наибольшее значение приобретает решение технологических задач, а именно:

- повышение уровня отправительской и технической маршрутизации для обеспечения гарантированного и своевременного предоставления вагонов;
- построение логистики при условии попутной загрузки, необходимое для устранения встречных порожних вагонопотоков, то есть повышение коэффициента сдвоенных операций;
- совершенствование методов организации порожних вагонопотоков, в том числе в увязке с планом формирования поездов и развитием инфраструктуры;
- укрупнение операторского бизнеса для улучшения качества использования вагонного парка вследствие «эффекта масштаба».

ПУЛЬТ

Вероника Нутович,
к.т.н., заведующая научно-исследовательской лабораторией «Грузовая и коммерческая работа», заместитель заведующего кафедрой «Логистические транспортные системы и технологии» МГУПСа (МИИТа)

Миссия выполнима

STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Четверть всех грузов и порожних вагонов прибывает на станции назначения с опозданием. Это не только ведёт к финансовым потерям ОАО «РЖД», но и негативно сказывается на репутации компании. Сократить существующие риски и предупредить их возникновение во многом можно за счёт развития действующей системы контроля соблюдения сроков доставки, автоматизации основных её процессов

Стратегия управления перевозочным процессом направлена не только на выполнение планов по объёмам перевозок, но и на коммерческую эффективность транспортной продукции, повышение её конкурентоспособности. Речь о качестве перевозки, в том числе обеспечении сохранности грузов и соблюдении сроков доставки. Это характеризует компанию как надёжного делового партнёра. Существующее положение дел не соответствует желаемому. Каждая четвёртая грузовая отправка прибывает с опозданием.

Площадка для расширения

Действующая система контроля включает два крупных блока технологических процессов: возникающие на этапе выполнения перевозки и по её окончании. На первом этапе осуществляются контроль отклонения от расчётных временных норм, принятие диспетчерским аппаратом необходимых решений, а также документирование задержек вагонов и случаев увеличения сроков доставки грузов. На следующем этапе идёт претензионная и исковая работа по уплате пени за просрочку, проводятся расследования по фактам выплат по претензиям и искам, анализ ситуации. Он носит статистический характер и выполняется разными подразделениями. На основании этого разрабатываются предложения по внесению изменений в нормативные документы, по оптимизации перевозочного процесса и др.

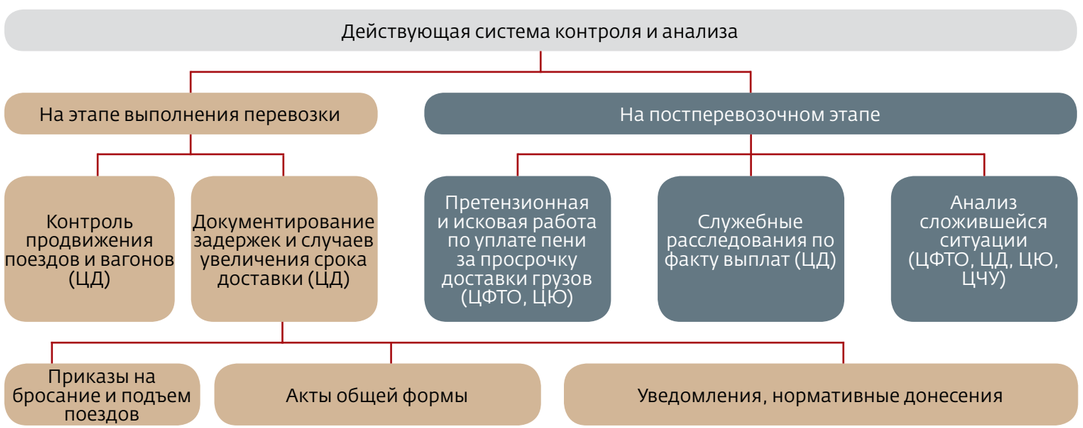
Такая система не отражает полной структуры причин, приводящих к нарушениям, а кроме того, имеет ряд других недостатков. Поэтому целесообразно внести в неё изменения. Этой работой совместно занимаются Центральная дирекция управления движением (ЦД), Центр фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО), а также научно-исследовательская лаборатория МГУПСа (МИИТа).

Чтобы улучшить картину на этапе перевозки, в систему нужно внедрить процессы управления рисками. Можно использовать разработанную ОАО «НИИАС» прогнозную модель определения фактических сроков доставки конкретной грузовой отправки, усилив её автоматическим расчётом возможных финансовых рисков. Под рисками понимаются как потенциальные убытки, связанные с предъявлением претензий, так и возникающие эксплуатационные расходы.

Но лишь этого недостаточно. Необходим реальный контроль соблюдения технологической дисциплины при составлении первичных документов задержек и случаев увеличения срока: оперативных приказов, актов общей формы, уведомлений, телеграмм. Такой контроль можно выполнить только с помощью автоматизации. Так как сейчас на сети ежесуточно оформляется около 40 тыс. актов общей формы и их число растёт (например, в августе по сравнению с январём на 35%).

Следует признать, что и подготовка работников линейного уровня зачастую недостаточна. Решить проблему можно за счёт проведения на регулярной основе обучения, в том числе с использованием дистанционных форм, наглядных видеоинструкций, системы видеоновостей. Доступ к этим материалам сотрудни-

СПРАВКА



ки должны иметь на своих рабочих местах.

При внесении изменений нужно учесть и то, что вина грузополучателя в срыве сроков доставки зачастую косвенна, в большинстве инцидентов прямых доказательств нет. Сейчас любая задержка в продвижении грузовой отправки оформляется актом общей формы, при этом в случае отсутствия прямой вины клиента такой акт будет использоваться только для внутреннего расследования и не будет иметь судебных перспектив. Поэтому рассматривается возможность упрощения работы с такими актами, что позволит снизить нагрузку на линейных работников.

После бала

В постперевозочном этапе должны произойти более значительные изменения. Они коснутся в том числе порядка служебных расследований. Сегодня они проводятся только в случае удовлетворения предъявленной претензии к ОАО «РЖД» или взыскания по решению суда, что составляет около 25% всех нарушений.

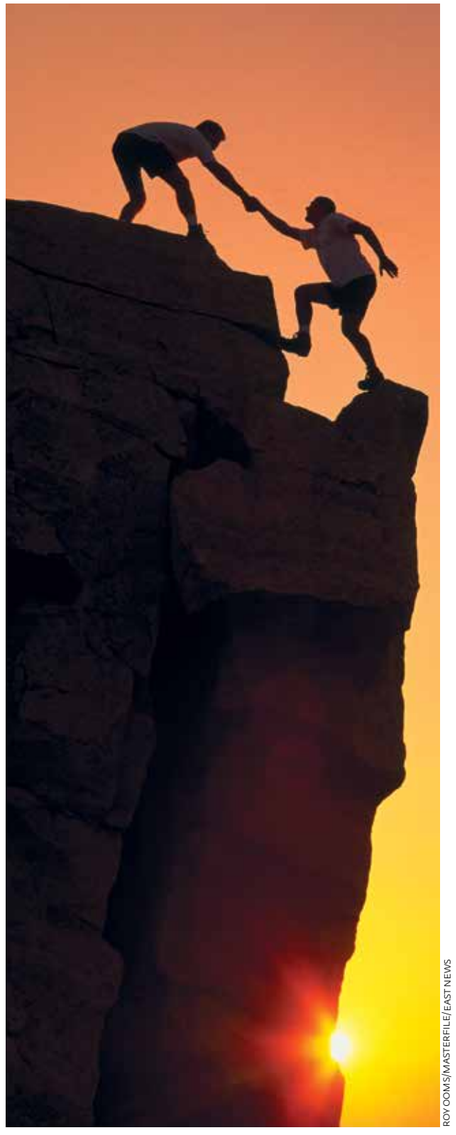
При внедрении нового порядка служебное расследование будет проводиться по всем отправкам, которые прибыли с нарушением срока, вне зависимости от того, поступила претензия или нет. Такой подход соответствует требованиям международной системы менеджмента качества.

Служебное расследование должно завершаться отнесением технологической ответственности на причастные подразделения, филиалы и ДЗО ОАО «РЖД». Но более важно другое. В ходе расследования станут видны перегруженные элементы инфраструктуры транспорта и технологические проблемы, которые приводят к нарушениям. А это даст возможность получить достоверную информацию обо всех причинах задержек и, кроме того, позволит упростить процесс претензионной работы.

Впрочем, этого недостаточно для всеобъемлющей картины. Также нужно проводить расследования всех случаев «бросания» поездов. Как показали исследования, временное отставление от движения, как правило, является не первопричиной, а следствием технологических проблем, приводящих в конечном итоге к нарушению срока доставки. Иными словами, число «брошенных» поездов – некий индикатор состояния транспортной сети.

Эффективность постперевозочного этапа снижается и по другим причинам. Например, сейчас подразделения ОАО «РЖД», отвечающие за оформление задержек или за увеличение сроков доставки грузов, не обладают полной информацией о качестве документирования с точки зрения судебных органов. Поэтому по всем судебно-арбитражным делам, отнесённым на ответственность перевозчика, необходимо оформлять в причастных юридических службах заключения о качестве документирования. В дальнейшем их надо доводить до соответствующих подразделений ЦД и ЦФТО, причём делать это в автоматизированном режиме, что минимизирует возможность потери информации и сократит время её предоставления. Изменения нужны и в области аналитической работы. Надо перейти от нынешней оценки статистических показателей по кругу ведения разных подразделений к элементам управления рисками нарушений сроков доставки. Это позволит выработать наиболее актуальные и применимые к реальным условиям рекомендации.

СПРАВКА



ROYOOMSJMASTERFILE/EAST NEWS

После бала

В постперевозочном этапе должны произойти более значительные изменения. Они коснутся в том числе порядка служебных расследований. Сегодня они проводятся только в случае удовлетворения предъявленной претензии к ОАО «РЖД» или взыскания по решению суда, что составляет около 25% всех нарушений.

При внедрении нового порядка служебное расследование будет проводиться по всем отправкам, которые прибыли с нарушением срока, вне зависимости от того, поступила претензия или нет. Такой подход соответствует требованиям международной системы менеджмента качества.

Служебное расследование должно завершаться отнесением технологической ответственности на причастные подразделения, филиалы и ДЗО ОАО «РЖД». Но более важно другое. В ходе расследования станут видны перегруженные элементы инфраструктуры транспорта и технологические проблемы, которые приводят к нарушениям. А это даст возможность получить достоверную информацию обо всех причинах задержек и, кроме того, позволит упростить процесс претензионной работы.

Впрочем, этого недостаточно для всеобъемлющей картины. Также нужно проводить расследования всех случаев «бросания» поездов. Как показали исследования, временное отставление от движения, как правило, является не первопричиной, а следствием технологических проблем, приводящих в конечном итоге к нарушению срока доставки. Иными словами, число «брошенных» поездов – некий индикатор состояния транспортной сети.

Эффективность постперевозочного этапа снижается и по другим причинам. Например, сейчас подразделения ОАО «РЖД», отвечающие за оформление задержек или за увеличение сроков доставки грузов, не обладают полной информацией о качестве документирования с точки зрения судебных органов. Поэтому по всем судебно-арбитражным делам, отнесённым на ответственность перевозчика, необходимо оформлять в причастных юридических службах заключения о качестве документирования. В дальнейшем их надо доводить до соответствующих подразделений ЦД и ЦФТО, причём делать это в автоматизированном режиме, что минимизирует возможность потери информации и сократит время её предоставления. Изменения нужны и в области аналитической работы. Надо перейти от нынешней оценки статистических показателей по кругу ведения разных подразделений к элементам управления рисками нарушений сроков доставки. Это позволит выработать наиболее актуальные и применимые к реальным условиям рекомендации.

Служебное расследование будет проводиться по всем отправкам, которые прибыли с нарушением срока доставки

На автомате

Ряд процессов, входящих в предлагаемую систему контроля и управления рисками, уже автоматизирован. В частности, для диспетчерского аппарата специалисты ОАО «НИИАС» в Автоматизированной системе планирования и мониторинга процесса доставки грузов (АС ПМДГ) предоставили возможность построения прогнозного маршрута следования отправки по оперативному плану формирования и прогнозной составляющей отправочной модели по каждой отправке. Система может выдавать сценарии образования «узких мест» при исполнении того или иного плана, предупреждения о вероятности возникновения на выбранном маршруте каких-либо сложностей.

В Единой автоматизированной системе актово-претензионной работы хозяйства коммерческой работы в сфере грузовых перевозок (ЕАСАПР М) специалисты МГУПСа (МИИТа) реализовали автоматизированное составление первичных документов оформления задержек. Также создана модель всех отправок, прибывших с нарушенным сроком, составленных актов общей формы, уведомлений, телеграмм, приказов на «бросание» грузовых поездов.

В Автоматизированной системе претензионной работы системы ЦФТО специалистами МГУПСа (МИИТа) реализовано программное обеспечение учёта всех поступивших претензий и результатов их рассмотрения, а также автоматизированный расчёт финансовой ответственности компании перед клиентом. Разработан ряд аналитических форм, которые позволяют рассчитать финансовые риски ОАО «РЖД».

На данном этапе работа по автоматизации ещё не завершена. Но это лишь вопрос времени. Когда же предложенная система начнёт действовать в полную силу, она дополнит те меры, которые уже принимаются компанией. В результате можно ожидать реального улучшения ситуации с соблюдением срока доставки, а значит, повышения качества оказания услуг при перевозке грузов железнодорожным транспортом, что позитивно скажется как на финансовых показателях ОАО «РЖД», так и на его имидже. ПУЛЬТ

Продолжение разговора

Скорость в приоритете

На страницах «Пульта управления» уже обсуждались вопросы, связанные со строительством в России высокоскоростных железнодорожных магистралей (ВСМ). В октябре эта тема получила новое развитие. На состоявшемся совещании у президента Владимира Путина министр транспорта России Максим Соколов сказал, что сейчас перед страной стоит выбор, развивать скоростное или высокоскоростное движение. По мнению главы государства, определить приоритеты правительство и ОАО «РЖД» должны вместе. К концу ноября 2012 года Белый дом должен принять решение по способам финансирования этих проектов. Сейчас фактически готово технико-экономическое обоснование (ТЭО) ВСМ между Москвой и Санкт-Петербургом. Если правительство одобрит ВСМ до Казани и Екатеринбурга, а, по словам вице-премьера Аркадия Дворковича, такое решение «будет принято с высокой степенью вероятности», то на разработку этого ТЭО потребуется около полугода.

Стабильность для пассажира

Наш журнал неоднократно писал о проблемах, связанных с субсидированием социально значимых пассажирских перевозок как в пригородном, так и в дальнем сообщении. Как сообщил курирующий в правительстве транспорт вице-премьер Аркадий Дворкович, в ближайшее время будут приняты решения, которые не приведут ни к сокращению числа электричек, ни к уменьшению количества курсирующих плацкартных вагонов. Также эти меры должны предотвратить резкое удорожание стоимости проезда для пассажиров. Аркадий Дворкович пообещал, что «ситуация останется стабильной», но не сообщил, что именно будет для этого сделано. Ранее вице-премьер говорил о том, что субсидирование железнодорожной инфраструктуры для пригородных компаний в размере 25 млрд руб. продолжится и после 2013 года. Глава Минфина Антон Силуанов, в свою очередь, заявил, что государство ищет дополнительные 5–6 млрд руб. к заметно сократившейся в бюджете следующего года дотации пассажирских перевозок в поездах дальнего следования.

Льгота по карте

В начале этого года в рубрике «Разбор полётов» вышла статья, посвящённая работе ОАО «Железнодорожная торговая компания» (ЖТК). В материале рассказывалось и об организации питания железнодорожников. Сейчас ОАО «РЖД» планирует перейти на систему персонифицированного учёта льгот по питанию персонала. Таким образом можно будет установить объём расходов компании на эти цели, а иначе могут возникнуть налоговые риски. ЖТК предлагает вести учёт льгот пока лишь в филиалах, в столовых которых можно частично оплатить еду многофункциональной электронной картой сотрудника. В остальных подразделениях целесообразно продолжить работу на прежних условиях договора с ОАО «РЖД», считает гендиректор ЖТК Александр Кузьмин. В противном случае есть опасность того, что при росте цены на обед до полной его стоимости сотрудники не захотят вести отчётность по чекам и талонам и перестанут питаться в столовых. А это грозит сложностями с исполнением других договоров с ОАО «РЖД». Но первый замглавы Департамента соцразвития компании Вячеслав Батаев заверяет, что такие опасения напрасны, так как персонификацию учёта нужно делать уже в ближайшее время, пока вводится система с бумажными чеками. Он соглашается, что создание сети терминалов и выдача сотрудникам электронных карт позволят облегчить учёт, но это потребует существенных затрат на первом этапе, а также займёт немало времени.

Связующее звено

Теме реформирования холдинга РЖД в журнале уделяется особое внимание. Один из самых актуальных вопросов – создание региональных центров корпоративного управления (РЦКУ). С 1 октября новая структура начала работу. По словам первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова, в период отладки системы и дальнейшего её функционирования региональные руководители, являющиеся координаторами деятельности структурных подразделений и ДЗО, работающих на полигоне железной дороги, должны придерживаться единой логики организации своей деятельности, единой технологии взаимодействия с хозяйствующими единицами. Так, в части управления перевозочной деятельностью основой для этого должен стать Единый сетевой технологический процесс. С учётом расширения функций региональных руководителей важно правильно выстроить систему делегирования полномочий и контроля. Инструментарий для этого разработан, причём РЦКУ могут использовать не только собственные ресурсы, но и ресурсы дирекций, ДЗО.

Как сообщил вице-премьер Аркадий Дворкович, будут приняты решения, которые не приведут ни к сокращению электричек, ни к уменьшению числа курсирующих плацкартных вагонов

Взгляд со стороны

Виктор Коробов, заместитель начальника Северной дирекции инфраструктуры по экономике и финансам:
– Четвёртый номер журнала был посвящён пригородным перевозкам. Очень актуальная тема. Суть проблемы понятна: в региональных бюджетах не хватает денег для покрытия убытков. Даже если регионы очень захотят обеспечить стопроцентную компенсацию выпадающих доходов, им эти средства взять неоткуда. А вообще «Пульт управления» читаю регулярно – нормальный журнал, есть обмен мнениями, который важен для людей, это самое управление осуществляющих. Пожелание же к редакции такое: хотелось бы видеть на страницах издания мнения и оценки тех, кто, что называется, над нами. Имею в виду регуляторов, прежде всего Антимонопольную службу и Федеральную службу по тарифам.

Сергей Лиходаев, заместитель начальника Приволжской железной дороги по корпоративному управлению и работе с органами власти:
– Лично мне очень важно найти в издании свою животрепещущую тему. Для меня одна из самых злободневных – это пригородные перевозки. И как раз о ней идёт речь в нескольких последних номерах. Проблема не просто хорошо освещена. Даются советы, как её решить, кто должен, например, доработать законы. Приводятся примеры из практики зарубежных коллег, что всегда читается с интересом. Злободневна и тема мотивации труда. Хочется выделить рубрику «Гость номера».
Единственное предложение – несколько разбавить деловой тон серьёзного журнала историческими статьями, как в газете «Гудок». Я интересуюсь историей дорог, и мне было бы любопытно заглянуть в прошлый век и даже позапрошлый, чтобы сравнить и понять, что происходит сейчас, куда мы движемся. Во время развития, на мой взгляд, важно помнить о таком качестве, как постоянство. Наша отрасль несколько консервативна, но это ведь хорошо. Неизменными остаются дисциплина, профессионализм, стабильность.

Сергей Сочнев, начальник Новокузнецкой дистанции пути:
– Последний номер журнала «Пульт управления» получился довольно содержательным. Хороший диапазон проблематики. Здесь и пригородные перевозки, и технологии, и опыт Октябрьской магистрали в координации производственной деятельности. Материл «Эксперты по ошибкам» очень хорош. Абсолютно согласен с мнением железнодорожников, что нужно профессиональнее подходить к взаимоотношениям смежных предприятий. Здесь ведь вопрос действительно не в том, чтобы испортить отношения, а в эффективном отношении к делу. Довольно ярко отражены в номере мнения по поводу транзитных перевозок.
Прочитав материал «Два этажа комфорта», с одной стороны, порадовался за двухэтажные вагоны, с другой – хотелось бы, чтобы авторы подробнее расписали те условия комфорта, которые ждут пассажиров. А ещё добавили бы фотографии в материал именно из салона. Думаю, читателям приятно было бы видеть внутреннее убранство современных вагонов.
Рад был увидеть в качестве гостя номера нашего губернатора Амана Тулеева. Фигура действительно большая, и рассказывает он о Кузбассе подробно.
На мой взгляд, единственное, чего не хватает журналу, это более простого стиля написания материалов. Тогда «Пульт управления» был бы интересен не только нам, железнодорожникам, которые понимают термины, но и большому кругу читателей, так сказать, для общего развития.

Александр Потапенко, заместитель начальника Московской железной дороги по Тульскому региону:
– Обычно начинаю читать журнал с выступлений первых лиц компании. Меня интересуют их позиция и направления развития РЖД. Поэтому, как правило, останавливаюсь на этих публикациях. Затем читаю те материалы, которые могут быть мне интересны. Сегодня, безусловно, волнуют темы реформирования железных дорог, их место в новой структуре и процессе управления. Очень важны материалы о скоростном движении. Особенно они помогают во время встреч с населением, руководителями местных администраций. Они живо интересуются этой темой.
Хотелось бы, чтобы в журнале больше печаталось публикаций об опыте моих коллег. Так, например, система управления на Московской отличается от других дорог. Для меня актуально, какие особенности управления существуют у коллег. Ещё одна важная тема – выстраивание отношений с дирекциями, субъектами Федерации и пользователями услуг железнодорожного транспорта.

Хотелось бы видеть на страницах издания мнения и оценки тех, кто, что называется, над нами. Имею в виду регуляторов, и прежде всего Антимонопольную службу и Федеральную службу по тарифам

Владимир Матюхин, д.т.н., первый заместитель генерального директора – научный руководитель ОАО «НИИАС»

Александр Шабунин, руководитель научно-технического комплекса проектирования и разработки информационных систем ОАО «НИИАС»

Анастасия Калуцкая, к.т.н., главный специалист отдела анализа и моделирования ОАО «НИИАС»

WORKBOOK STOCK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Дороги проверят

Компания начинает внедрение принципиально новой информационной управляющей системы

Научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт информатизации, автоматизации и связи на железнодорожном транспорте совместно с профильными подразделениями ОАО «РЖД» завершил предпроектную подготовку создания единой интеллектуальной системы управления железнодорожным транспортом (ИСУЖТ). К сегодняшнему моменту проанализированы аналоги, завершены исследования крупных информационных систем ОАО «РЖД» и систем диспетчерского управления в других отраслях промышленности и транспорта. Теперь ОАО «НИИАС» предстоит перейти непосредственно к созданию технологически интегрированной системы управления перевозочным процессом, инфраструктурой и тяговыми ресурсами.

За год концепция ИСУЖТ успешно прошла научно-технический совет ОАО «РЖД», проект её создания защищён на инвестиционном комитете компании. Разработано общее техническое задание, в котором учтены предложения и замечания дирекций и департаментов ОАО «РЖД».

В рамках реализации проекта в институте создан Процессный офис, которому предстоит ликвидировать существующие технологические разрывы в автоматизации эксплуатационной работы. В числе его первостепенных задач: совместно с функциональными заказчиками создать и адаптировать единую процессную модель управления эксплуатационной работой, а также проконтролировать её корректную реализацию в ИСУЖТ. Наряду с Процессным офисом в институте создан Технологический офис, объединивший в себе компетенции технологов разных сфер деятельности железнодорожного транспорта. Задача офиса совместно с функциональными заказчиками создать и адаптировать для реализации в управляющей системе комплексную технологию эксплуатационной деятельности.

Для эффективной разработки, отладки и опытной эксплуатации проектных решений создан стенд главного конструктора, к которому подключены в режиме реального времени сигналы от систем диспетчерской централизации, спутниковой навигации, контроля подвижного состава и других. Одна из подсистем стенда позволяет дополнить поток реальных данных имитационными в зависимости от развития тестируемой ситуации. Кстати, сценарии ситуаций написаны с помощью первой версии отраслевого языка программирования.

Планирование и распределение ресурсов должно максимально удовлетворить интересы агентов системы

Только плюсы

Новизна ИСУЖТ в научном плане заключается в использовании методов адаптивного планирования на основе сетецентрического подхода и мультиагентных технологий. Планирование, согласование и контроль исполнения планов в реальном времени осуществляются с помощью сети взаимодействующих динамических планировщиков. Каждый из них, в свою очередь, – это сеть взаимодействующих между собой агентов. Построение планов формируется эволюционно, в процессе переговоров десятков и сотен тысяч агентов, непрерывно конкурирующих и кооперирующихся друг с другом.

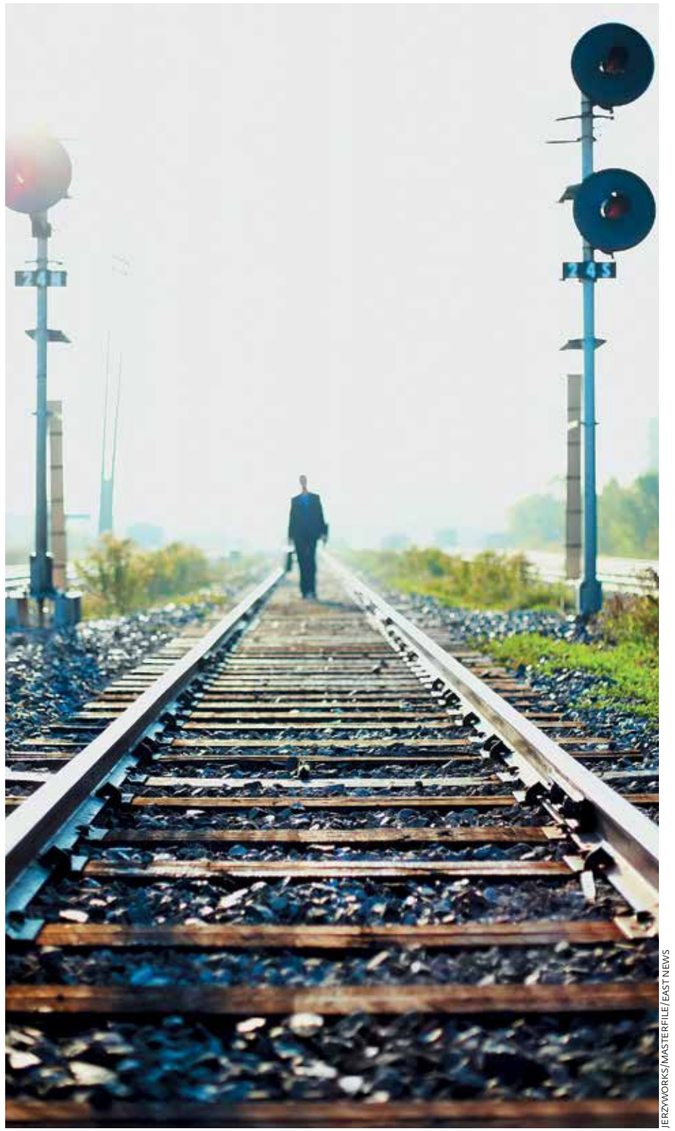
ИСУЖТ будет принципиально отличаться от существующих на железнодорожном транспорте управляющих систем. Так, из-за того, что в её основе заложены методы адаптивного планирования и распределения ресурсов, плановые параметры и направляемые на их достижения средства и силы будут корректироваться в режиме реального времени и с учётом сложившейся обстановки. При этом главный принцип, заложенный в систему, предусматривает, что планирование и распределение ресурсов должно максимально удовлетворить интересы агентов системы при полном соблюдении всех существующих ограничений, правил и регламентов.

До конца 2012 года в рамках создания ИСУЖТ намечено реализовать мультиагентные технологии для адаптивного построения и корректировки следующих планов: по возврату опаздывающих пассажирских и пригородных поездов в график, поездной работе для грузового движения, регулированию тяговых ресурсов на многосуточный период и по прикреплению тяговых ресурсов на текущий период.

На основе единой процессной модели управления перевозочной деятельностью в новой системе будут автоматизированы производственные процессы. Для её создания планируется разработать сквозные процессы управления, учитывающие специфику работы различных дирекций ОАО «РЖД». А их взаимодействие между собой и с другими участниками перевозок будет регламентировано на основе действующих или вновь принимаемых нормативных документов.

В рамках ИСУЖТ запланировано создание полнофункциональных рабочих мест (АРМ). Для этого предстоит определить полный перечень функций, выполняемых каждым пользователем системы, описанный

FOTOBANK.COM


JERZYWORKS/MASTERFILE/EAST NEWS

в единой процессной модели. АРМы включают типовые сцены технологических операций для каждого специалиста, работающего в системе, что ускоряет их разработку. Полнофункциональные АРМы позволят диспетчерам выполнять весь перечень должностных обязанностей, включая передачу сообщений и приказов, в рамках одной системы. Наряду с этим АРМы будут предоставлять прогноз развития ситуации и комплекс регулировочных решений для возврата к плановым показателям.

С одной стороны, система будет разумно децентрализована, а участники перевозочного процесса – максимально обеспечены ситуационной информацией. А с другой – платформа будет не только «вести» производственный процесс, но и своевременно формировать регулировочные решения, вынося их на рассмотрение диспетчерского персонала.

Испытания движением

Реализация первой очереди задач ИСУЖТ планируется уже в текущем году. Пилотные полигоны уже определены: Санкт-Петербург – Москва, Мариинск – Находка, Ярославль-Главный. Выбор участков сети не случаен и связан со спецификой возникающих здесь проблем. Например, отличительными чертами полигона Санкт-Петербург – Москва являются высокая интенсивность и скорость движения (поезда «Сапсан») плюс преобладание пассажирских поездов. Поэтому здесь актуально создание в реальном времени оптимального плана ввода опаздывающих пассажирских и пригородных поездов в расписание. Для полигона Мариинск – Находка остро стоит проблема согласованного ритмичного продвижения грузовых поездов по нескольким дорогам. В Ярославле необходимо детально описать процессы и состояние объектов станции, а в будущем – решить задачи планирования составообразования и маневровой работы.

Для проекта на полигоне Санкт-Петербург – Москва Октябрьской дороги в данный момент разрабатывается набор функциональных задач по диспетчерскому контролю и управлению движением пассажирских поездов. Компоненты ИСУЖТ позволят решать, например, конфликтные ситуации с точностью до блок-участка в режиме реального времени с помощью адаптивных планировщиков. Кроме того, планируется прогнозировать время проследования поездами станций при нарушении графика движения, мониторинг хода технологических процессов и управление инцидентами с выдачей подсказок о необходимых мерах по устранению нештатных ситуаций. В дальнейшем для повышения эффективности движения всех типов поездов планируется распространить данное решение на всю сеть РЖД.

SHUTTERSTOCK.COM

Пилотный проект на полигоне Мариинск – Находка поможет улучшить показатели участковой скорости, пробега локомотива и качества оперативного управления тяговыми ресурсами на основе сети взаимодействующих адаптивных планировщиков.

Особо стоит отметить, что в модуле текущего пообъектного планирования и диспетчерского регулирования тяговыми ресурсами реализуются следующие функции: автоматизированная разработка плана приёма/отправления поездов (с указанием номера и индекса поезда, времени отправления прикреплённых локомотива и бригады), автоматизированная разработка плана приёма/отправления локомотивов резервом (с указанием номера локомотива, времени отправления, прикреплённой бригады), плана отправления бригад пассажирами (с указанием табельного номера бригады, номера поезда).

Дальше по сети

Говоря о будущем реализации проекта ИСУЖТ на сети дорог, стоит отметить, что все разрабатываемые в его рамках решения должны быть легко тиражируемыми с минимальными затратами на дополнительное конфигурирование. Уже в 2013 году возможно распространение по сети решений, протестированных в 2012 году. Наряду с этим наращивается и функциональность системы. Увеличится горизонт планирования от текущего и оперативного до таких временных периодов, как месяц, квартал и в перспективе год.

Со временем в ИСУЖТ будут реализованы адаптивные планировщики грузовой работы, местной работы, проведения «окон», составообразования, маневровой работы и ряд других. На всех временных горизонтах и уровнях предстоит обеспечить чёткое автоматизированное управление в условиях высокой неопределённости и динамичности, предотвращая конфликтные ситуации на этапе зарождения, а при возникновении – разрешая их.

Все разрабатываемые решения должны быть легко тиражируемыми с минимальными затратами

PANORAMIC IMAGES/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Техподдержка управления

В компании продолжается внедрение новых IT- систем

В одной упаковке

В течение ближайших трёх лет путевой комплекс РЖД получит автоматизированную систему управления Центральной дирекции по ремонту пути (АСУ ЦДРП). АСУ должна интегрировать все уже существующие у путейцев информационные ресурсы, которых в распоряжении работников ЦДРП сегодня более двух десятков.

Помощь во внедрении АСУ оказывают Департамент информатизации и корпоративных процессов управления и Главный вычислительный центр ОАО «РЖД». Совместно с ними в этом году АСУ была частично внедрена в части учёта всего подвижного состава ЦДРП за исключением пассажирских вагонов. На сегодня парк ЦДРП насчитывает почти 49,5 тыс. вагонов (третий по размерам в стране после ПГК и ВГК). Теперь же благодаря применению управляющей программы путейцы получили возможность эффективнее планировать работу и ремонт парка. На каждую единицу подвижного состава в программную оболочку занесены данные: год постройки, когда следует проводить плановый ремонт, параметры предыдущих ремонтов и т.д.

АСУ ЦДРП позволит качественно повысить управление и достоверность всей имеющейся по путевому комплексу информации. Эффект от внедрении АСУ путейцы рассчитывают получить не только в области управления. Система позволяет качественнее оперировать материальными запасами. Даже если благодаря внедрению информационного продукта удастся сэкономить 5% ресурсов, в абсолютных цифрах это может составить до 1,5 млрд руб.
Созданием технического задания на разработку АСУ и технико-экономического обоснования занимались отраслевые учёные из Проектно-конструкторско-технологического бюро по системам информатизации. Им же предстоит оценить, во сколько обойдётся внедрение АСУ ЦДРП и на какой экономический эффект стоит рассчитывать.

В одной системе

Компания внедряет в работу магистралей автоматизированный программный комплекс (АПК) «Эльбрус». Он уже внедрён на Южно-Уральской дороге. Теперь очередь за Западно-Сибирской. Задача новинки – построение суточного энергосберегающего графика движения поездов в период предоставления «окон» для ремонтных и строительно-монтажных работ. Сейчас АПК объединяет только две дороги, но со временем к нему присоединится Свердловская магистраль. «Эльбрус» позволяет движенцам на разных дорогах видеть общую картину планов друг друга. Исчезает необходимость задействовать большое число людей для организации совместной работы. Система даёт возможность формировать графики движения практически в реальном времени, автоматизированно. Теперь не приходится звонить коллеге на соседнюю дорогу, чтобы уточнить тот или иной вопрос. Всю информацию можно взять из «Эльбруса».
До появления системы локомотивщикам приходилось ехать по нормативному графику, который ни к «окнам», ни к актуальным условиям пропуска сети отношения не имел. Создавался он задолго до конкретной даты, практически не менялся. «Эльбрус» даёт возможность работать по суточному энергооптимизированному графику. Сегодня он выкладывается для диспетчеров компании каждые 24 часа, заменяя собой нормативный. В итоге специалист каждые сутки видит у себя на экране график с учётом всех отменённых или не отменённых «окон». В условиях сложной поездной обстановки внедрение АПК должно не только облегчить труд диспетчерского аппарата, но и оптимизировать ресурсы компании, используемые для осуществления перевозок.

С веб-интерфейсом получится оперативнее

Автоматизированная система мониторинга результатов работы подразделений производственного блока ОАО «РЖД» на основе системы ключевых показателей (далее – АСО КПЭ), запущенная в эксплуатацию с марта 2011 года в 33 подразделениях ОАО «РЖД», к началу 2013 года будет кардинально преобразована.
Первоначально планировалось, что АСУ отучит управленцев-железнодорожников от бумажной волокиты. Вся информация должна была поступать менеджерам прямо на монитор персонального компьютера. Причём адресно: вагонник получал «вагонные» отчёты, локомотивщик – «локомотивные», а путеец – «путейские».
Для того чтобы система работала, на каждый компьютер устанавливалось специальное программное обеспечение. Несмотря на всю полезность АСУ, информация в ней обновлялась в лучшем случае раз в месяц, а иногда и раз в квартал. В компании пришли к выводу, что системе не хватало оперативности и мобильности. Для того чтобы решить проблему, информационные подразделения ОАО «РЖД» предложили облегчить применение программы, перейдя на использование веб-интерфейса. Это означает, что никакого специализированного программного обеспечения на компьютеры больше устанавливать не нужно. Для того чтобы получить информацию, теперь будет достаточно иметь доступ в Интернет, а программной средой станет обычный браузер. Кроме мобильности, новая система обретёт ещё и оперативность. Помимо ежемесячных и ежеквартальных данных, она сможет в ежедневном режиме предоставлять такую критически важную информацию, как удельный вес отправок с нарушением сроков доставки, наличие «брошенных» поездов или неисправных локомотивов. Также регулярно станет обновляться информация о простое вагонов, работе сортировочных станций, срывах передачи поездов и вагонов по стыкам, графике движения пригородных поездов и др.

Сейчас веб-интерфейс проходит этап опытной эксплуатации в управлении по управленческому учёту и отчётности ОАО «РЖД». По словам специалистов, тестирование будет закончено в ближайшее время. После чего начнётся вывод из эксплуатации старой версии АСО КПЭ.

Автоматизация клиентской работы

В компании завершена подготовка технического задания на создание автоматизированной системы транспортно-экспедиционного обслуживания (АСУ ТЭО) в интересах Центра фирменного транспортного обслуживания ОАО «РЖД». В новой системе будет реализована возможность ведения договоров ТЭО и отслеживания выполнения перевозок и услуг, предоставляемых по таким договорам. Планируется создание автоматизированных инструментов контроля взаиморасчётов при оказании транспортно-экспедиционных услуг. Кроме того, АСУ ТЭО сможет хранить ежесуточные данные по наличию и списанию грузов в порту.
Оперируя введённой информацией, система будет производить расчёты и передавать ведомости по услугам, оказанным для того или иного порта в АС ЭТРАН. Плюс сотрудникам ЦФТО новая АСУ предоставит возможность ведения финансового анализа деятельности центра, а также поможет при формировании отчётов о выполненных договорных обязательствах по комплексному транспортно-логистическому обслуживанию. ПУЛЬТ

SHUTTERSTOCK.COM

Золотой сезон

Ради чемпионата мира по футболу 11 городам России предстоит перестроить собственные вокзалы, мосты и дороги

Москва

Столица России будет эпицентром футбольных баталий и главным транспортным хабом турнира. В Заявочной книге РФ к чемпионату сказано, что для перевозки пассажиров «предполагается связать аэропорты, стадионы и центральные районы принимающих городов с использованием железнодорожного транспорта или линий лёгкого метро, в частности «Аэроэкспресса». Дополнительно к действующим скоростным железным дорогам (Москва – Санкт-Петербург, Москва – Нижний Новгород и Санкт-Петербург – Хельсинки) на картах Заявочной книги указаны проекты высокоскоростных магистралей (ВСМ) Москва – Санкт-Петербург и Москва – Нижний Новгород. В декабре 2010 года тогда премьер, а ныне Президент РФ Владимир Путин говорил, что для перевозки болельщиков будет организовано высокоскоростное железнодорожное сообщение между Москвой и городами Поволжья, в которых пройдут матчи. Создание ВСМ от столицы через Нижний Новгород и Казань до Екатеринбурга давно обсуждается на самом высоком уровне, но как всё будет выглядеть на практике, неясно. В проекте федерального бюджета на 2013–2015 годы пока не предусмотрено финансирование первых в стране ВСМ. Недавно же появилось альтернативное предложение: отказаться от ВСМ, ограничившись скоростными трассами Москва – Нижний Новгород – Казань – Екатеринбург и Москва – Харьков – Ростов-на-Дону – Краснодар – Адлер. Но вопрос окончательно не решён. В октябре состоялось совещание, на котором Владимир Путин дал указание правительству и РЖД разработать чёткий план развития скоростного движения, определиться с основными приоритетами и начинать работу.

Из крупных транспортных проектов в Московском регионе стоит отметить развитие инфраструктуры основных аэропортов (Шереметьево, Домодедово и Внуково), строительство скоростной автодороги до Питера и модернизацию ещё пяти междугородних шоссе.

SHUTTERSTOCK.COM

Екатеринбург

Аэропорт Кольцово входит в пятёрку крупнейших в стране. К чемпионату его планируется реконструировать: заменить аэродромное покрытие, удлинить взлётно-посадочные полосы, увеличить число мест для стоянок самолётов. Внутри города будет сооружена первая очередь второй линии метро. От двух новых станций всего несколько минут пешком до Центрального стадиона, который и будет принимать чемпионат. Рядом со спортивной ареной планируется кардинально изменить всю улично-дорожную сеть.

Также Екатеринбург обсуждается в качестве конечной точки высокоскоростной железнодорожной линии, которая может связать его с Москвой, Нижним Новгородом, Самарой и Казанью. Но есть и другие проекты. «Вне зависимости от «футбола» у нас ведётся работа по обновлению инфраструктуры. Есть планы по реконструкции Екатеринбургского вокзала. Есть и другие задумки. Но принятие решений по ним лежит в сфере деятельности федеральных органов власти», – рассказывает начальник службы управления делами Свердловской магистрали Вячеслав Струков.

Волгоград

В городе-герое, расположенном на западном берегу Волги, запланирована реконструкция аэропортового комплекса и привокзальной площади железнодорожного вокзала. Предполагается достроить вторую взлётно-посадочную полосу аэропорта, благодаря чему его пропускная способность удвоится. Приволжская железная дорога также дала ряд предложений, например, поставлен вопрос о строительстве железнодорожной ветки до аэропорта. По словам начальника отдела магистрали по работе с органами власти Николая Петрученко, также необходима реконструкция инфраструктуры пригородного железнодорожного транспорта (удлинение, ремонт и строительство новых платформ) и линии Саратов – Волгоград, что позволит пассажирским поездам развивать скорость свыше 120 км/ч. Помимо этого намечено серьёзное обновление автодорожной сети: Правительство РФ поставило задачу привести в нормативное состояние все федеральные трассы в области. Среди приоритетных проектов объездная дорога, которая позволит освободить Волгоград от транзитного транспорта.

Проекты›

Калининград

Янтарный край планирует развивать аэропорт Храброво, ожидается запуск аэроэкспресса. К модернизации готовится и главный железнодорожный вокзал региона – Южный. Предлагается вариант запуска «городской электрички», которая сможет выполнять роль лёгкого метро или скоростного трамвая. Также намечено строительство нескольких мостов, эстакад, реконструкция автомагистралей. Железнодорожники намерены принять активное участие в подвозе необходимых стройматериалов. По словам начальника Калининградской магистрали Сергея Коломейца, специалисты ТЦФТО и Дирекции управления движением должны разработать схему доставки и выгрузки, интересные условия для застройщиков. В противном случае обеспечение стройматериалами достанется баржам или автотранспорту.

Казань

Столица Татарстана в будущем году готовится принять Универсиаду. В августе в городе открылся второй железнодорожный вокзал, а в декабре начнёт работать аэроэкспресс. Поэтому первенству планеты по футболу часть инфраструктуры достанется «в наследство». К чемпионату-2018 дальнейшее развитие получит аэропорт, ожидается прокладка второй очереди метро. Будут модернизированы и более двух десятков пассажирских платформ. «В ближайшие годы планируется также организовать пассажироперевозки по кольцу, которое опоясывает город. Оно обеспечит возможность пересадок на метро и другие виды транспорта. Будет продолжена реконструкция вокзала Казань-1», – говорит начальник Горьковской железной дороги Анатолий Лесун.

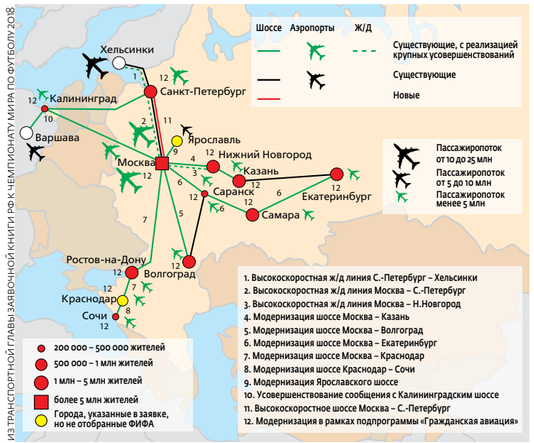
Нижний Новгород

Запланирована реконструкция аэропорта Стригино, в том числе, по сути, полностью будет обновлён сам аэродром, построен новый пассажирский терминал, развиты привокзальные площади и парковки. В Нижегородской области намечено строительство нескольких автостанций и автовокзалов. Также планируется создание многофункционального транспортно-пересадочного узла на базе вокзального комплекса «Нижний Новгород – Московский». Кроме того, рассматривается возможность запуска между вокзалом и аэропортом аэроэкспресса. Жители города ждут решения о продлении линии метрополитена до будущего стадиона.

Саранск

Главный город Мордовии планирует модернизацию автодорог, создание объездной трассы, нового моста через реку Инсар. В планах также реконструкция всех федеральных трасс, проходящих через Мордовию. Предусматривается и строительство в Саранске международного аэропорта. Год назад бывший глава республики Николай Меркушкин говорил, что болельщиков в Мордовию будут доставлять из Москвы на высокоскоростном «Сапсане». Затем в республиканском Госкомитете по транспорту поправили: вместо «Сапсана» ожидают поезда «Тальго», способные курсировать на скоростях до 160 км/ч.

SHUTTERSTOCK.COM



Ростов-на-Дону

В южной столице России к чемпионату планируется построить аэропортовый комплекс с символическим для города названием «Южный». Его пропускная способность составит 8 млн человек в год. Это сопоставимо с такими хабами, как шотландские Глазго и Эдинбург, испанский Аликанте и венгерский Будапешт. Помимо этого, в Ростове планируется реконструкция моста через Дон, создание новых автодорог. Также власти города говорят о намерении построить метро и канатную дорогу через реку.

Сочи

Курортная жемчужина России будет готова к тому, чтобы стать хозяйкой чемпионата раньше других городов. Ведь вся необходимая инфраструктура здесь строится в рамках подготовки к Олимпиаде-2014. В частности, речь идёт о совмещённой автомобильной и железной дороге Адлер – «Альпика - Сервис», новых железнодорожном и авиавокзалах, между которыми уже курсирует аэроэкспресс. Непосредственно к чемпионату планируется строительство лишь нескольких авторазвязок.

Самара

Запланирована реконструкция комплекса аэропорта Курумоч. Существуют масштабные платы по развитию автодорожной инфраструктуры. Среди озвученных проектов – создание трассы под рабочим названием «Аэропорт-стадион». Будет продолжено строительство метро (предполагается ввести ещё как минимум две станции). Обсуждается организация скоростного железнодорожного сообщения между Тольятти и Самарой, что сократит время в пути вдвое. Предполагается также строительство Фрунзенского моста через реку Самару, рассматривается и проект моста через Волгу в районе Тольятти, который может уменьшить поток машин, проезжающий сейчас через Жигулёвскую ГЭС.

Санкт-Петербург

В Северной Пальмире к чемпионату намечена модернизация аэропорта Пулково, который уже к 2015 году должен будет удвоить свою пропускную способность. Аэропорт планируется связать рельсовым транспортом с центром города с помощью аэроэкспресса до Балтийского вокзала. Этот проект может быть реализован уже к 2014 году. В транспортной карте города в Заявочной книге значатся планы по строительству высокоскоростной железнодорожной магистрали до Москвы. Помимо этого, по словам начальника Октябрьской железной дороги Виктора Степова, есть и другие интересные задумки, например, «направление Рига–Москва на Прибалтику также необходимо развивать».

SHUTTERSTOCK.COM

Инструменты премирования

У руководителей компании есть различные способы поощрения сотрудников. Главное – уметь правильно ими распоряжаться

FOODPIX/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Для усиления собственных позиций на кадровом рынке ОАО «РЖД» постоянно совершенствует политику оплаты и стимулирования труда работников. На данный момент в компании действуют различные централизованные положения о стимулирующих выплатах для работников (доплаты, надбавки, премии и вознаграждения). Размер выплат по ним ежегодно составляет свыше 20% фонда оплаты труда РЖД. Редакция «Пульта управления» подготовила обзор стимулирующих доплат и премий, правильное применение которых позволит руководителю эффективно выстраивать кадровую политику и оперативно реагировать на внешние экономические факторы, влияющие на эффективность труда работников.

Положение о вознаграждении работников структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» за обеспечение безопасности движения

В 2011 году в положении были определены параметры рейтинга по безопасности для региональных дирекций, входящих в филиалы, а также конкретные индивидуальные критерии оценки качества труда и профессионального мастерства работников в баллах за каждый показатель.

Претендовать на вознаграждение могут дорожные мастера, локомотивные бригады, дежурные по станции, составители поездов, электромеханики СЦБ, монтёры пути, слесари по ремонту подвижного состава. Рейтинг определяется в баллах по таким показателям, как соблюдение технологии работ, отсутствие браков, отказов оборудования по вине работника, наставничество, повышение квалификации и другие. Его лидерам один раз в год (по итогам прошлого года) выплачивается вознаграждение в размере не менее 1,5 тарифной ставки (оклада). Руководители филиалов имеют право составлять рейтинг с учётом особенностей филиала по организации производственного процесса.

Пример. Для локомотивно-ремонтного комплекса это качество ремонта, отсутствие отказов оборудования локомотива в течение гарантийного пробега, на что влияет непосредственно работник. В рейтинг могут быть включены любые специфические показатели, которые характеризуют качество производственной деятельности (отсутствие отцепок вагонов от поезда по неисправности, заход локомотивов на неплановый ремонт, обнаружение неисправности пути, приведшей к закрытию движения поездов или ограничению скорости движения и т.д.), и те, что рекомендованы положением.

Андрей Тихомиров, *первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»:*
– Центральным дирекциям на данный вид вознаграждения выделяется определённая сумма. Раньше предприятия составляли список и подсчитывали, на сколько работников этих средств хватит. Распределение премии вызывало ежегодную социальную напряжённость в коллективах и имело слабый мотивационный эффект.

Распределение вознаграждения проводится на основании рейтинга, характеризующего личное качество труда, вклад каждого работника в обеспечение безопасности движения

Чтобы уйти от уравниловки, положение было доработано. Распределение вознаграждения проводится на основании рейтинга, характеризующего личное качество труда, вклад каждого работника в обеспечение безопасности движения. Его получают работники, набравшие самое большое количество баллов. Стимулирующий эффект состоит в том, что работник чётко знает правила подсчёта

МНЕНИЕ

Сергей Саратов,
начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»:
– Гибкость, комплексность мотивационных возможностей корпоративной системы оплаты труда, в том числе стимулирующие доплаты и надбавки, позволяют с достаточной степенью эффективности управлять работниками основных производственных групп с учётом конкретных производственных условий и требований рынка труда. На сегодняшний день правильное использование таких инструментов даёт возможность руководителю легко наладить производственный процесс. Но при этом от него требуются мудрость и смелость в принятии решений, а также чёткие и понятные для всего коллектива правила игры. Например, когда установленные плановые показатели производственно-хозяйственной деятельности, за которые производится премирование, достижимы и не корректируются под факт выполнения; премию из фонда мастера или вознаграждение за обеспечение безопасности движения получают действительно лучшие; а оценка индивидуальной деятельности для премирования выставляется в зависимости от реального вклада работника. Тогда мотивационный результат не заставит себя долго ждать.

IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

баллов, стремится в течение года попасть в число лучших, а значит, повышается качество труда и уровень безопасности движения поездов.

Самое главное для руководителя предприятия – чтобы параметры рейтинга были доступны для ознакомления всем работникам. В противном случае, если такие вопросы будут решаться в кулуарах, ни о какой мотивации речи быть не может.

Положение о присвоении классных званий

С 2012 года введено в действие актуализированное положение, в котором значительно расширен перечень должностей и профессий работников, которым могут быть присвоены классные звания.

Самое главное для руководителя предприятия – чтобы параметры рейтинга были доступны для ознакомления всем работникам

Получить его имеют право руководители среднего звена – мастера участков, старшие электромеханики, которые непосредственно работают с людьми на производстве. Путевой комплекс – монтёры пути, машинисты железнодорожно-строительных машин. Локомотивно-ремонтный комплекс – слесари по ремонту подвижного состава. Вагонный комплекс – осмотрщики вагонов. Служба движения – дежурные по станции, составители поездов (мастер формирования 1-го класса). Комплекс СЦБ – электромеханики. Энергоснабженческий комплекс – электромонтёры, энергодиспетчеры. Всего 18 основных должностей и профессий.

С 2012 года звание присуждается сроком на один год (раньше без ограничения), чтобы вновь подтвердить классность, нужно выполнить показатели, разработанные для каждой профессии. Единым требованием для всех является отсутствие брака в работе. Руководители предприятий имеют право корректировать показатели.

Пример. Дежурный по станции, чтобы получить классное звание, должен в течение года выполнять среднесуточный план по отправлению поездов и другие показатели работы станции. Для отдельных профессий, например слесарей, чтобы подтвердить «класс», рекомендована сдача экзамена. Право разрабатывать положение об экзамене предоставлено филиалам и региональным дирекциям. Предполагается, что он должен состоять из теоретической части и выполнения опытной работы, которая подтвердит профессионализм сотрудника.

Одновременно с ужесточением условий в обновлённом положении увеличен размер надбавки, единый для всех профессий: 1-й класс или 1-я категория – 25% тарифной ставки, оклада (прежде 15%), 2-й класс – 15% (прежде 10%). Вознаграждение выплачивается ежемесячно в течение года.

Ирина Наумчик, *заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»:*

– Мотивирующая основа этого документа заключается в том, что для получения классного звания, которое присваивается на один год, нужно достигнуть выполнения качественных производственных показателей, не допуская брака в работе или нарушения технологии. То есть одних сотрудников эти требования стимулируют к поддержанию высокого уровня навыков и знаний, а других – к стремлению попасть в число высококлассных сотрудников, улучшая качество работы.

Надбавки за профессиональное мастерство

Получают высококвалифицированные рабочие всех хозяйств, освоившие в совершенстве технологию и приёмы выполнения работ не только по своей профессии или должности, но и по смежным профессиям. Назначает её руководитель предприятия на основании разработанного соответствующего положения, а снять надбавку он может только за серьёзное нарушение трудовой и технологической дисциплины.

Размер надбавки дифференцируется в зависимости от квалификации: 3-й разряд – до 12%, 4-й разряд – до 16%, 5-й разряд – до 20%, 6-й и выше разряд – до 24% тарифной ставки.

Пример. Надбавка за профессиональное мастерство для рабочего означает пик карьерного роста, его принадлежность к некой «рабочей элите», на которую опирается мастер, начальник участка. Это должны быть работники, которые, образно говоря, могут на слух определить неисправность механизма, перебрать его «с завязанными глазами».

Надбавки за высокий уровень квалификации

Такой вид доплат предусмотрен для руководителей, специалистов и служащих с высоким уровнем квалификации и за выполнение особо важной работы, к примеру освоение новой технологии. Основная цель надбавки – поддержать желание специалистов повышать свой уровень профессионализма, кроме того, это рычаг для управления работой в коллективе, стимулирования инженерной мысли к внедрению новой техники и технологий.

STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Положение о выплате единовременного вознаграждения за преданность компании

Распространяется на всех работников РЖД, выплачивается единовременно, в зависимости от стажа работы на предприятии:

3 года – 2 месячные тарифные ставки (оклада);

5 лет – 3 месячные тарифные ставки (оклада);

10 лет – 4 месячные тарифные ставки (оклада);

15 лет – 5 месячных тарифных ставок (окладов) и далее через каждые 5 лет.

Цель положения – «привязать» работника к своему предприятию за счёт

МНЕНИЕ

Ирина Хромова,

начальник отдела организации и нормирования труда Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»:

– Хотелось бы обратить внимание руководителей подразделений на то, что они обладают правами и обязанностями работодателя (компании) перед работниками, выполняя свои функции на местах. Поэтому обязаны соблюдать трудовое законодательство, локальные акты компании, условия коллективного и трудовых договоров, подписывая тот или иной документ. За нарушения работодатель может привлекаться к административной и уголовной ответственности.

Скажем, незаконный отказ в допуске к работе может повлечь материальную ответственность. В случае увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка работник может взыскать через суд денежную компенсацию морального вреда. Под административную ответственность подпадают любые нарушения трудовых прав работников: необоснованный отказ в заключении договора, перевод на другую постоянную работу без согласия, отказ от компенсации за работу с вредными условиями. За подобные нарушения трудовая инспекция или прокуратура вправе оштрафовать руководителя структурного подразделения на сумму от 30 до 50 тыс. руб. А за невыплату заработной платы или необоснованный отказ в приёме на работу установлена даже уголовная ответственность.

WWW.IMAGESOURCE.COM/EASTNEWS

ожидания значительного размера премии, адекватной стажу работы.

Владимир Сарин, *заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»*:
– С января 2011 года введена единая корпоративная система премирования. Размер премии каждого работника поставлен в зависимость от общих результатов деятельности филиала (структурного подразделения) и его индивидуальной работы. Система состоит из трёх уровней. Первый определяет условия, при соблюдении которых у работников появляется право на начисление премии. Для всех хозяйств это безопасность движения поездов и охрана труда (отсутствие крушений и аварий, смертельных случаев на производстве).
Второй уровень связан с производственно-экономическими результатами деятельности всего предприятия (выполнение плановых показателей по объёмам перевозок, ремонта и т.д. и эксплуатационным расходам). При этом установлен дифференцированный подход в определении доли участия каждого работника в деятельности филиала.
Пример. Для руководителей и специалистов 80% от всего размера премии зависят от показателей предприятия в целом, так как чем выше должность, тем больше ответственность за общий результат. У рабочих – наоборот: 20% премии зависят от показателей предприятия и 80% – от собственных успехов.
Третий уровень индивидуальный. Показатели привязаны к конкретным результатам труда или отдельных работников, или небольшого коллектива (околотка, участка, бригады, смены, колонны). Для каждого хозяйства показатели разные. Это может быть сокращение или отсутствие неисправностей, снижение числа ограничений по скорости движения поездов и т.д.
Пример. Монтёр пути получает 20% премии за плановые показатели предприятия (по 10% за непревышение лимита эксплуатационных расходов и за выполнение плана по балльности содержания пути в целом по ПЧ), 80% – за индивидуальные показатели своего участка (снижение длительных предупреждений об ограничении скорости, отсутствие неисправностей 3-4-й степени, уменьшение неисправностей 2-й степени и другие). Если какой-то из показателей он не выполняет, соответствующий процент премии не начисляется.
Для управленцев также предусмотрено несколько критериев оценки индивидуальной деятельности. Это могут быть показатели, отражающие измеримые итоги труда по балльной системе. Оценки выставляются за сроки выполнения поручений, их сложность, исполнительскую дисциплину, качество оформления документов, творческую инициативу и т.д. К примеру, пятёрка означает, что специалист нашёл какое-то прорывное решение, четвёрка – быстро и качественно выполнил работу, тройка – сработал удовлетворительно. Двойка выставляется за некачественное исполнение заданий с нарушением сроков, единица – не справился.
Размер премии по трёхуровневой системе всецело зависит от бюджета предприятия, никаких ограничений положением не предусмотрено. Прежде чем её ввели в действие, каждое предприятие просчитывало, сколько средств из фонда оплаты труда на эти цели можно направить.
Политика компании основана на том, что, повышая производительность труда, оптимизируя численность персонала, предприятие увеличивает фонд оплаты труда на каждого работника. К примеру, смогли освоить новую технику, перешли на малолюдные технологии. Благодаря этому удалось сократить количество необходимого персонала, высвободившиеся средства могут быть направлены на установление стимулирующих выплат оставшимся работникам.

Положение о дополнительном премировании за результаты внедрения бережливого производства

Премию получают члены рабочей группы, которая внедряла проект на предприятии. В него закладываются показатели эффективности, ожидаемой экономии и средства на мотивацию. До начала реализации проекта он должен быть одобрен комиссией, куда входят экономисты предприятия и региональной дирекции. Если его признают рабочим и запланированный эффект действительно будет получен, члены рабочей группы могут быть поощрены.
Пример. Если экономия от внедрения проекта составит 1 млн руб., члены рабочей группы имеют право на премию в размере 500 тыс. руб. (50%). Выплата производится в два этапа. После решения комиссии о жизнеспособности проекта – 40% премии, если эффект от проекта подтвердится – оставшаяся сумма.

Положение о премировании за достижение положительных результатов в области охраны труда и улучшения здоровья работников, входящих в состав инженерно-врачебных бригад

В 2011 году было принято решение о возобновлении работы врачебных бригад, в которые входят представители работодателя (главный инженер предприятия), специалисты по охране труда и врачи прикреплённой железнодорожной поликлиники.
Бригады обследуют рабочие места и выявляют факторы, которые отрицательно влияют на здоровье человека (отсутствие отопления, недостаточное освещение и т.д.), затем разрабатывается план мероприятий по их ликвидации. Чтобы мотивировать членов бригады на проверки, принято положение об их дополнительном премировании.
Вознаграждение выплачивают раз в полугодие в размере до 25% месячного оклада. Эти средства оправданны, так как работа таких бригад снижает уровень заболеваемости сотрудников, а значит, повышается производительность труда, экономятся средства на оплату по больничным листам.

Размер премии по трёхуровневой системе всецело зависит от бюджета предприятия, никаких ограничений положением не предусмотрено

Положение о премировании за обнаружение трудновыявляемых дефектов в грузовых и пассажирских вагонах

Вознаграждение предназначено для осмотрщиков вагонов. Премия выплачивается за каждый выявленный дефект в размере от 500 руб. до 15 тыс. руб., в зависимости от сложности. Ориентир – таблица по трудновыявляемым неисправностям вагонов, которые осмотрщик может найти.
Пример. Трещина хребтовой балки или оси колёсной пары через два-три перегона может привести к сходу вагона, состав пойдёт под откос. Поэтому в случае выявления такого дефекта размер премии максимальный.

Положение о премировании за результаты использования топливно-энергетических ресурсов

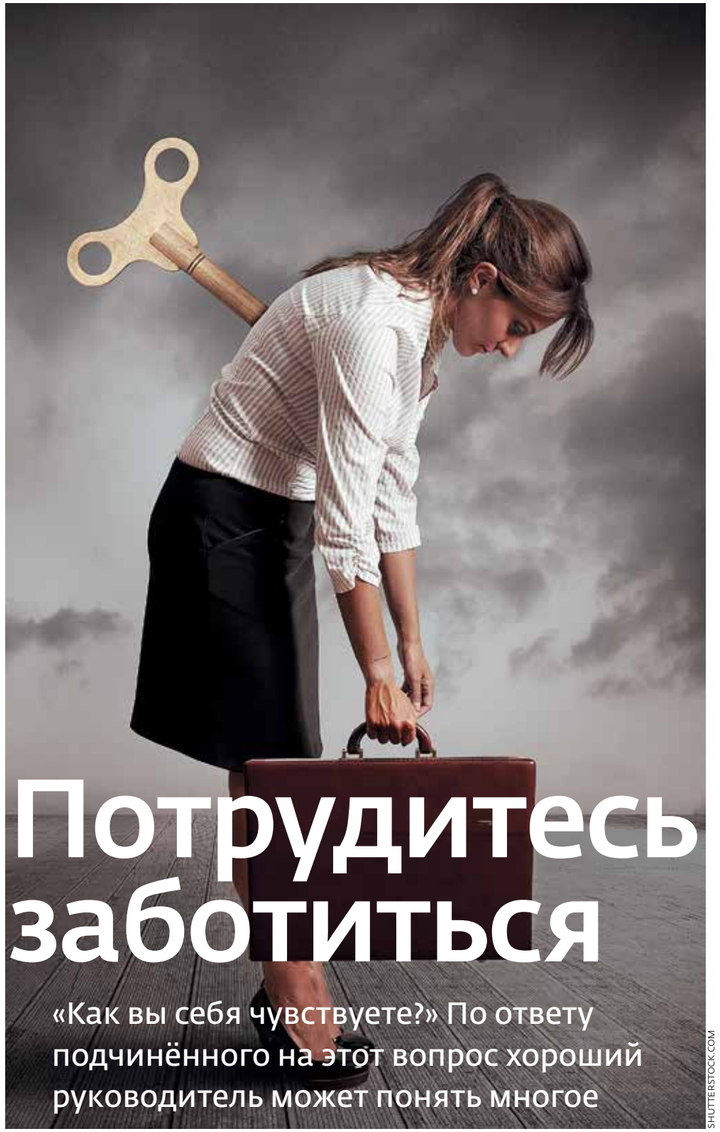
Вознаграждение получают в основном локомотивные бригады, которые не превысили норматив по расходу топлива или электроэнергии. Премия (до 50% от стоимости сэкономленных энергоресурсов) выплачивается ежемесячно. Из них 60% получает машинист и 40% – помощник машиниста. В денежном выражении премия достигает 1 тыс. руб.

Положение о порядке планирования и распределения вознаграждения из фонда мастера

Руководители среднего звена всех хозяйств имеют право поощрять работника или бригаду за выполнение производственных показателей. Обязательное условие – отсутствие аварий, браков и отказов оборудования подвижного состава или инфраструктуры. На этот вид вознаграждения для мотивации своих работников мастерам выделяется 0,3% от фонда оплаты труда производственного персонала предприятия. Размер дополнительной премии составляет 1–1,5 тыс. руб. ежемесячно.

Андрей Тихомиров, *первый заместитель начальника Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»*:
– По трудовому законодательству руководители предприятий обязаны в любом случае оплатить работнику тарифную ставку (оклад) за полную отработанную норму времени, предусмотренную в трудовом договоре с работником, а также компенсационные выплаты (работа в ночное время, за вредные условия труда и т.д.).
Стимулирующие выплаты законодательство не регулирует. Но если они определены локальными актами компании, в частности положениями, и работники по ним работают, они должны получить ожидаемое материальное вознаграждение, иначе теряется мотивация.

SHUTTERSTOCK.COM


SHUTTERSTOCK.COM

Потрудитесь заботиться

«Как вы себя чувствуете?» По ответу подчинённого на этот вопрос хороший руководитель может понять многое

В декабре 2010 года компания приняла «Стратегию улучшения здоровья работников ОАО «РЖД» на период до 2020 года». Прогнозируемое сокращение численности персонала РЖД будет сопровождаться повышением уровня квалификации работников, внедрением современных технологий на железнодорожном транспорте. Ценность работников для компании будет неуклонного возрастать, что делает особенно актуальным вопрос о сохранении их профессионального долголетия.

Осмотр не приговор

Профилактическая направленность здравоохранения РЖД складывалась не одно десятилетие. Это и предварительные медицинские осмотры при поступлении на работу, и периодические осмотры членов локомотивных бригад врачебно-экспертными комиссиями, которые имеются в 208 медицинских учреждениях по всей сети.

В прошлом году по результатам таких осмотров были признаны непригодными к работе в профессии по состоянию здоровья 3,7 тыс. работников компании. Представьте реакцию коллег отстранённого. Наверняка возникает вопрос: «Следующим буду я?» И здесь важна роль руководителя, который должен объяснять, что задача врачей – не отстранять специалистов от работы, а, наоборот, как можно быстрее их вылечивать и возвращать в профессию.

К сожалению, некоторые неправильно понимают эту задачу. Машинисты спрашивают: «Мы проходим врачебно-экспертную комиссию, затем предрейсовый осмотр. Приезжаем в оборотное депо – новая медкомиссия. Поспали – ещё одна. Возвращаемся после поездки – опять требуют обследоваться. Какие осмотры обязательны, а какие незаконны?»

В Департаменте здравоохранения РЖД объясняют, что есть нормативные документы, предусматривающие обязательные предрейсовые осмотры работников локомотивных бригад, и есть противозаконные приказы начальников дорог проводить поголовные послерейсовые осмотры. Такой осмотр может быть проведён только в том случае, если человеку стало плохо и он по собственной инициативе или по направлению врача обратился в медучреждение.

Болезненный героизм

Кто-то боится медицинских осмотров, а кто-то впадает в другую крайность. Проявляя «героизм», такие сотрудники приходят на работу даже тогда, когда больны и им по-хорошему следует отлёживаться на больничном. И зачастую руководители если такое геройство и не поощряют, то закрывают на него глаза. А это влечёт за собой определённые проблемы.

Для начала следует отметить, что на больничных листах компания не теряет практически ничего, поскольку они оплачиваются из фонда ОМС. Оплата ведётся за счёт отчислений, которые РЖД, как и каждый работодатель, производят в составе единого социального налога.

Иное дело, что компания несёт потери в случае заболеваний её работников, скажем, если в результате невыхода на работу машиниста его локомотив «стоит на запасном пути». Но сотрудник с недомоганием не лучший работник. Так, производительность труда у женщин в этом случае снижается в среднем на 6,1%, у мужчин – на 5,4%.

К тому же такой «героизм» заканчивается тем, что лёгкое функциональное расстройство переходит в тяжёлое заболевание, и ваш подчинённый будет отсутствовать на работе не день-два, как если бы он отлежался дома, а на протяжении гораздо более длительного времени.

Да и сам заболевший сотрудник может представлять опасность для коллег. Например, в период эпидемии гриппа. Продолжая находиться на своём рабочем месте, он может инфицировать весь коллектив.

FLICKR/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

70–90%
РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
МОГУТ ИЗБЕЖАТЬ ЗАБОЛЕВАНИЯ ГРИППОМ ПРИ СВОЕВРЕМЕННОЙ ВАКЦИНАЦИИ

Укол, ещё укол

Грипп и острые респираторные вирусные инфекции (ОРВИ) могут привести к большим трудовым потерям. Предотвратить их помогает ежегодная вакцинация.

Ежегодно в ходе прививочной кампании против гриппа вакцинацию получают около 400 тыс.работников РЖД, занятых в сфере движения поездов. Это 90% от их общего числа.

По статистике, при своевременной прививке вирусные заболевания можно предотвратить у 70–90% работников предприятия. Для примера: в период гриппозных эпидемий прошлых лет благодаря своевременной вакцинации заболеваемость работников РЖД гриппом и ОРВИ была в два раза ниже, чем в целом по России.

У профилактических мер есть свои показатели эффективности. Так, на каждый вложенный в вакцинацию от гриппа рубль компания получает отдачу в 16 руб. за счёт сохранения производительности труда. Ещё один показатель: снижение временной утраты работоспособности на 4,89 млн дней по сравнению со среднестатистической картиной по стране эквивалентно отсутствию необходимости содержать дополнительно 19,5 тыс. работников. Эффект составляет около 200 млн руб. в год.

Вакцинация является способом защиты и от вирусного энцефалита, переносчиком которого являются клещи. Более 99% работников РЖД, которым так или иначе приходится трудиться в районах лесных массивов, – путейцев, электромонтёров, составителей поездов – проходят вакцинацию против клещевого энцефалита.

Но не стоит избегать прививок от клещевого энцефалита и руководи-

SHUTTERSTOCK.COM

телям центрального аппарата РЖД: в столичных парках также есть риск быть укушенным этим насекомым (такие случаи уже были зарегистрированы), не говоря уже о выездах на дачу или загородных прогулках.

Работа по правилам

На здоровье железнодорожников негативно влияют многочисленные производственные факторы. В их числе физические – шум и вибрация, биологические – нерегулярный режим питания, большая доля ночного труда, гиподинамия, психологические – нервно-эмоциональное перенапряжение, связанное с личной ответственностью за безопасность движения и т.д. Возрастающая интенсивность движения поездов, применение новых технологий перевозочного процесса усиливают воздействие этих факторов, повышают вероятность нарушения работоспособности и увеличивают риск возникновения аварий, причина которых – человеческий фактор.

Но часто работники сами халатно относятся к своему здоровью. Человеку полагается работать в респираторе или же в каске, а у него нет ни того ни другого. И тут нужно разобраться: либо ему не предоставили эти защитные средства, либо он сам пренебрёг техникой безопасности.

Между тем в компании по распоряжению президента ОАО «РЖД» созданы комиссии по охране труда и здоровья. Центральную комиссию возглавили главный инженер – старший вице-президент ОАО «РЖД» Валентин Гапанович и вице-президент Олег Атьков, курирующий вопросы здравоохранения. В комиссию также вошли главный государственный врач по железнодорожному транспорту Юрий Каськов, специалисты Федерального центра гигиены и эпидемиологии по железнодорожному транспорту, представители Роспрофжела. Региональные комиссии возглавляют начальники дорог, в них входят руководители территориальных подразделений филиалов РЖД, дирекций медицинского обеспечения. А в составе инженерно-врачебных бригад начальники участков, цехов и других производственных подразделений. Последним дано право вносить предложения о приостановке работ на тех участках, где условия труда угрожают жизни и здоровью железнодорожников, о привлечении к дисциплинарной ответственности работников, допускающих нарушение норм и правил по охране труда.

Фактор стресса

У железнодорожников в массе своей работа так или иначе связана со стрессами. Взять, например, машинистов. При чрезвычайных ситуациях в пути быстро среагировать и остановить поезд намного сложнее, чем, скажем, автобус или тяжёлый грузовик. Возможности машиниста ограниченны – при всём желании он не может объехать препятствие, а в момент ЧП выйти из кабины и выплеснуть свои эмоции.

После аварийной ситуации у человека нарушается сон, начинается депрессия. Могут даже появляться мысли о суициде. Тем не менее с организацией психологической поддержки существуют пока проблемы. Во-первых, на дорогах очень жёсткие графики движения, зачастую руководитель не готов расстаться, пусть и на время, с машинистами или их помощниками, даже если есть прямые показания к их направлению в стационар. Да и сами работники, не вполне осознавая риск своего состояния, предпочитают «заесть» свой психический дискомфорт таблеткой или, что ещё хуже, залить алкоголем.

В медицинских учреждениях РЖД такие пациенты получают комплексную лечебно-реабилитационную поддержку. Их выписывают с рекомендациями о временном переводе на работу, не связанную с движением поездов. А после повторного обследования в подавляющем большинстве случаев они возвращаются на свои прежние места.

PHOTOGRAPHER'S CHOICE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Главное, на что должны обращать внимание руководители, – это факты, когда работники сами халатно относятся к своему здоровью

Победить привычку

Ещё одна из задач руководителя – мотивировать сотрудников к здоровому образу жизни. Например, отказаться от курения. В борьбе за здорового сотрудника все способы хороши. Мотивация может быть как материальной (денежное поощрение, персональные бонусы, беспроцентные ссуды и т.д.), так и нематериальный (благодарность, почётная грамота и т.д.).

На сети уже имеются примеры того, что подобные программы успешно работают. На Красноярской дороге, например, из 1360 работников, участвовавших в «пилоте» по мотивации здорового образа жизни, половина отказалась от курения. Кроме того, на 9% снизилось число случаев отстранения локомотивных бригад от рейсов по состоянию здоровья, на 12% – количество больничных листов.

Сегодня в РЖД разработаны и реализуются различные оздоровительные программы: «Антитабак», «Антистресс», «Активный отдых», «Лицом к здоровью».

Но как поступать, если зависимость подчинённого – алкоголизм или наркомания? В компании утверждён порядок действий должностных лиц при отстранении сотрудников от работы из-за алкогольного или наркотического опьянения. По регламенту работник кабинета ПРМО должен немедленно поставить начальника предприятия в известность, если, например, машинист нетрезв. Тогда руководитель направляет в кабинет ПРМО двух свидетелей – при них ещё раз делается замер, и, если результат подтверждается, работника отправят на освидетельствование. Если наркологи диагноз подтвердят, человека, как правило, увольняют – статья 81 Трудового кодекса даёт на это право.

Подобная схема реагирования прописана и при наличии у работника признаков наркотического опьянения. Для контрольной проверки в присутствии свидетелей применяют тест-полоски, а на этапе отправки сотрудника в наркологическое учреждение руководитель предприятия должен оперативно уведомить об этом правоохранительные органы.

Руководитель, помоги себе сам

Из всего вышесказанного ясно: о подчинённых надо заботиться, оберегать их, пропагандировать среди них здоровый образ жизни и т.д. А что же сами руководители? Как показывает практика, основная часть начальников подразделений РЖД к своему здоровью относится хуже, чем к здоровью своих подчинённых. «Не хватает времени на себя» – главный аргумент.

Если руководитель живёт и работает в Москве или в другом крупном городе, то его путь на работу начинается рано утром, а рабочий день заканчивается, в зависимости от должности, в 7 часов и позже, после чего ещё нужно время, чтобы доехать до дома. И это даёт ему основания убедить самого себя, что времени на какие-то оздоровительные мероприятия нет и заниматься этим не нужно.

Между тем в РЖД созданы все условия, чтобы не только рядовые сотрудники, но и их начальники не рисковали своим здоровьем. Есть приказ, по которому каждый руководящий работник обязан один раз в год на протяжении трёх дней с отрывом от производства пройти диспансеризацию – встретиться в поликлинике со всеми специалистами, сдать необходимые анализы. В социальном пакете предусмотрены широкие возможности для оздоровления – посещение спортивных залов, бассейнов, фитнес-клубов, – и всё это оплачивается компанией.

ПУЛЬТ

Велосипеды приняли на службу

SHUTTERSTOCK.COM

Руководство Октябрьской дороги решило развивать полезный транспорт прямо на производстве

PANORAMIC IMAGES/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Инициатива пересадить железнодорожников на велосипеды прозвучала из уст профсоюзного актива дороги ещё на социально-экономическом форуме, где подводили итоги колдоговора за первое полугодие.

– На наш взгляд, использование велосипеда наилучшим образом скажется и на производственных показателях. К тому же это укрепит здоровье сотрудников. Плюс существует отраслевая особенность. На железной дороге очень много удалённых объектов, и мы можем перемещаться на велосипеде по достаточно разбросанной территории крупных предприятий. Это касается железнодорожных станций, локомотивных депо. В производственных нуждах велосипед пригодится, когда необходимо подвезти запчасть, деталь и документ, вплоть до выезда отдельных бригад на линии для выполнения ремонтных работ или осмотра тех или иных объектов, – считает председатель дорожной профсоюзной организации Октябрьской магистрали Владимир Белозеров.

Идею поддержало и начальство дороги. В честь Дня компании 6 октября все первые руководители магистрали сели на велосипеды и устроили велопробег по маршруту Санкт-Петербург – Пушкин.

– Необходимо активно развивать культуру велоспорта в регионах, среди сотрудников компании, поскольку это и мотивация, и здоровый образ жизни, – подчеркнул начальник ОЖД Виктор Степов.

Первый этап велопробега прошёл по маршруту от управления Октябрьской железной дороги до здания дорожного физкультурно-оздоровительного центра. В основном железнодорожники пришли уже со своими велосипедами. А те, кто оказался без железного коня, могли воспользоваться велосипедами, предоставленными дорпрофсожем.

Темп колонне начальник дороги, её возглавлявший, задал такой, что молодые сотрудники еле поспевали. А уже через 10 минут он финишировал возле физкультурного центра. Здесь же состоялось открытие велостоянки.

– Многие молодые сотрудники просят оборудовать велостоянку у здания управления, говорят, что было бы здорово приезжать на работу на велосипеде. Это более экономичный и здоровый вид транспорта, – считает председатель молодёжного комитета ОЖД Дмитрий Меркулов.

Велостоянки уже появились в депо Кандалакша и Дно, а также возле здания управления перевозками на Московском вокзале.

– Компании это выгодно, – говорит заместитель начальника дороги по кадрам и социальным вопроса Владимир Одинцов. – Ведь если работник в хорошей физической форме и здоров, прямой эффект – высокая производительность труда. Я и сам люблю покататься на велосипеде, на даче, например.

К слову, что касается центра города, то там, помимо велостоянки, необходимы всё-таки ещё и велодорожки.

– Я вот несколько раз пытался покататься на велосипеде по центру города: нет велодорожек, приходится ехать по тротуару или магистрали, а это неудобно, да и небезопасно. Необходимо развивать инфраструктуру. Мне кажется, чем больше будет велосипедистов, тем будет очевиднее для властей, что город оборудовать дорожками всё-таки необходимо, – говорит Дмитрий Меркулов.

Идею железнодорожников о развитии велодвижения уже поддержали общественная организация «Клуб «Велотверь» и коллеги из других регионов. Следом за руководством ОЖД педали закрутили железнодорожники Мурманского и Волховстроевского регионов.

Вы поддерживаете здоровый образ жизни сотрудников на своих предприятиях?

Евгения Александрова,
заместитель начальника вагонного эксплуатационного депо Горький-сортировочный по кадрам:
– Был случай, когда молодого кандидата на вакантное место, вроде подходящего для работы в депо по своей специальности, направили на медкомиссию. Оттуда сообщили: диагноз – «наркомания». Хорошо, что это обнаружилось быстро и он не успел трудоустроиться. Тогда стало понятно: пора брать инициативу в свои руки. Начали проводить лекции. На каждой техучёбе либо я сама, либо медработник кратко читаем лекцию о вреде наркомании, табакокурения и злоупотребления алкоголем. Любопытно, что работники действительно интересуются, задают вопросы, а не слушают лекцию в полудрёме. Да и результат поразительный. Практически сошло на нет появление на рабочем месте сотрудников с похмелья. Активно бросает курить молодёжь. С пожилыми объективно сложнее: при большом стаже курения им труднее бросить привычку. Молодёжь с удовольствием участвует в чемпионате по футболу среди ПТО и турах выходного дня. Сегодня уже не просто заказываем для таких поездок автобус, а думаем о том, как вместить всех желающих. Но не обходимся и без строгого контроля. Лично с утра проверяю смену на трезвость с помощью современного алкотестера. За курение в неположенном месте наказываем без ложной жалости. Эта мера дала неожиданный, но положительный эффект. Несколько работников решили, что лучше бросить курить, чем расставаться с премией.

ВИТАЛИЙ САПОЖНИКОВ

Дмитрий Кочнев,
заместитель начальника Октябрьской дистанции пути по кадрам Куйбышевской дирекции инфраструктуры:
– Пока наиболее доступным и оптимальным средством пропаганды здорового образа жизни остаётся приобщение работников к спорту. Регулярно проводим соревнования по футболу, волейболу и теннису как внутри коллектива, так и с командами Октябрьского узла. Так, в рамках праздничных мероприятий на День железнодорожника выезжали на левый берег Волги, устроили соревнования по водному поло с командой станции Октябрьск. Наша команда победила. Для остальных участников праздника организовали весёлые конкурсы на природе, чтобы отдых был активным.
У нас в дистанции есть своя футбольная сборная. Профком выделил средства на амуницию и инвентарь. Пусть это не профессиональные игры, но ребята занимаются с удовольствием. Соревнуемся со всеми командами узла – играем с вагонниками, локомотивщиками, движенцами из Сызрани и Октябрьска. Большим подспорьем является санаторно-курортное оздоровление. В этом году уже пять человек отдохнули и поправили своё здоровье в санаториях Анапы и Сочи. Кроме того, уделяем внимание здоровому досугу. Например, в сентябре выезжали с коллективом в лес за грибами.
Боремся и с курением, как можем. Издали приказ о запрете курения в конторе и кабинетах. Для курящих оборудованы два места на улице и на удалении от конторы. Конечно, многое можно организовать для оздоровления при условии достаточного финансирования. А вот с этим как раз проблемы. Да, на праздничные мероприятия выделяют средства и Дирекция инфраструктуры, и профком. Мы закупаем ценные подарки для поощрения лучших работников, на организацию торжеств и так далее, потом отчитываемся. А вот на поощрение спортсменов средств не остаётся, а ведь это важно – закрепить желание работника вести здоровый образ жизни.

ТАТЬЯНА БЕЛОВА

Анатолий Перченко,
исполнительный директор аутсорсинговой компании ООО «Услуга»:
– Мы материально поощряем сотрудников, которые участвуют в слётах рабочей молодёжи, в районных, областных соревнованиях по волейболу, хоккею и другим видам спорта. Им выплачивается премия «За преданность компании», ведь они выступают под нашим логотипом. Финансируем выезды и питание спортсменов, вместе с профсоюзом частично оплачиваем закупку инвентаря. Важен и личный пример руководителя. К примеру, мой заместитель по производству Александр Поцелуев возглавляет хоккейную команду ветеранов. Ему 56 лет. Многие в этом возрасте из больницы не выходят, а он не знает, что такое болезнь. А гендиректор Александр Мягков ездит вместе со спортивными командами на все соревнования в качестве болельщика. Плюс наше Положение о премировании позволяет поощрить работника, бросившего курить.

Андрей Клинков,
заместитель начальника ремонтного локомотивного депо Хабаровск-2:
– Мы сегодня единственное предприятие на узле, имеющее свой спортзал. Каждый вторник у нас волейбол, четверг – мини-футбол. Есть возможность играть в теннис, бильярд, имеется комплекс тренажёров. Плюс можно получить абонемент в бассейн. Спортивным инвентарём оснащён и дом отдыха локомотивных бригад. Так что по желанию можно и там потренироваться. У человека есть достаточно широкий выбор увлечений, и администрация готова поддержать любое спортивное начинание, помогает профсоюз. Поэтому любителей спорта в депо немало. Причём занимаются у нас не только эксплуатационники, но и работники ремонтного депо. Получается такой соревновательный процесс, что тоже захватывает людей. А когда проводятся дорожные соревнования, межрегиональные спартакиады, мы часто выступаем единой командой.

Станислав Бранцевич,
начальник Калининградской дирекции по ремонту тягового подвижного состава:
– Спорт в среде калининградских ремонтников в большом почёте. По крайней мере, раз-другой в неделю многие посещают спортзал, где играют в волейбол, «балуются» гирями. Мы поощряем занятия спортом. Ещё при приёме на работу специалиста выясняем, дружит ли он с физкультурой. Как показывает опыт, при равной квалификации спортсмены более выносливы и лучше справляются со своими обязанностями. У таких работников выше чувство корпоративного единения, их жизненная позиция более активна. Я сам люблю спорт и практически всегда участвую в дорожных соревнованиях в составе команды нашей дирекции, так сказать, показываю личный пример.
Мы работаем над организацией спортивного уголка для работников на предприятии. Подобрали подходящее помещение, уже сделали ремонт. Думаю, к лету успеем его оборудовать спортивными снарядами и инвентарём.
Большое внимание на предприятии уделяется организации летней оздоровительной кампании как для работников, так и для их детей. Ежегодно все работники, подавшие заявку на приобретение путёвки в санаторий-профилакторий, детский лагерь, получают возможность обеспечить себе и своей семье качественный отдых на льготных условиях.

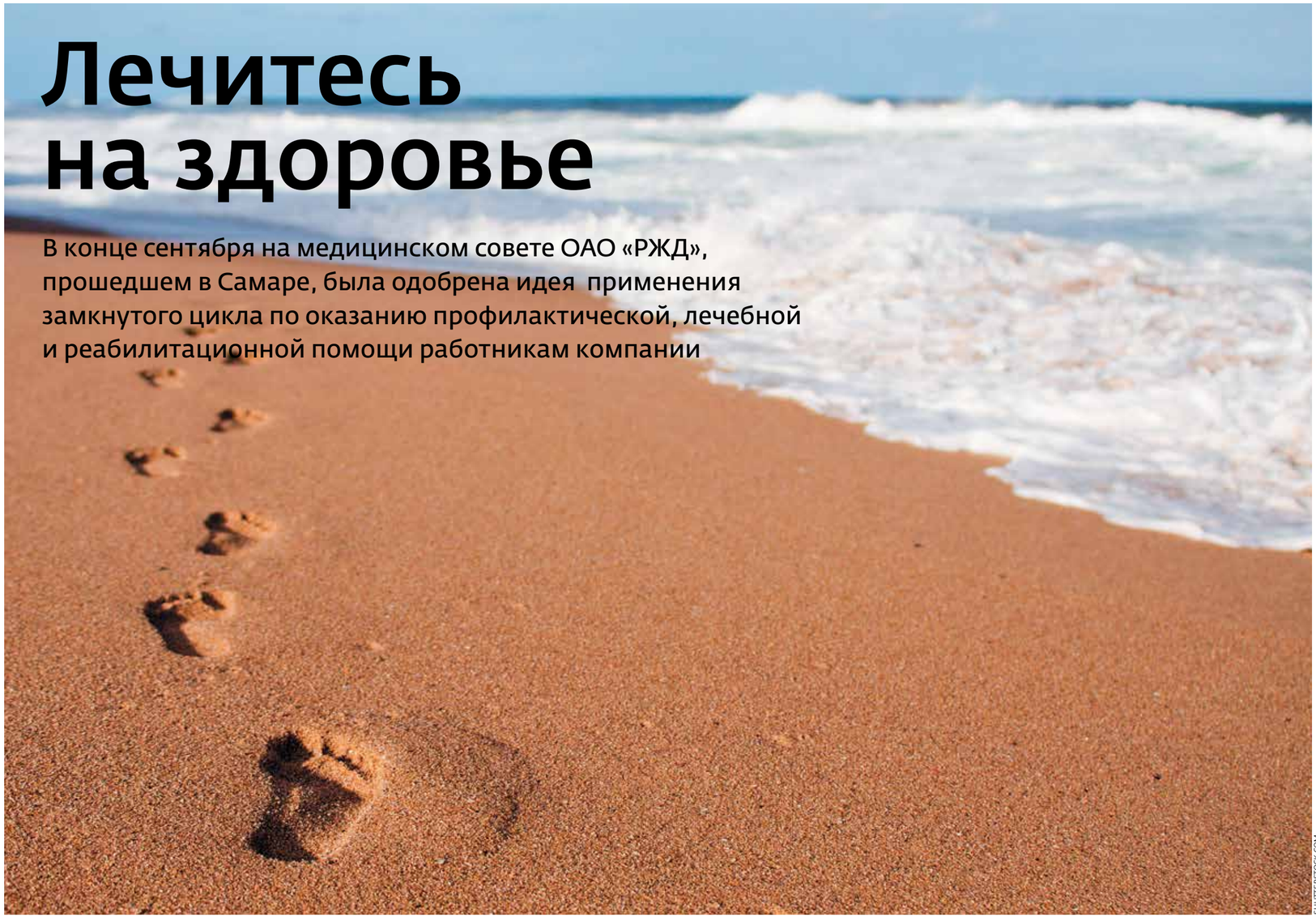
Николай Аверков,
заместитель генерального директора ОАО «ТрансКонтейнер»:
– Самый популярный вид спорта среди сотрудников «ТрансКонтейнера» – это, конечно, футбол. В него играют порядка 100 человек. Существует сборная команда по волейболу – на постоянной основе тренируются 25 человек. В большой теннис играют 12 сотрудников и ещё около 20 активно играют в пинг-понг.
Тренировки сборной по волейболу проходят в спортивном комплексе на территории МИИТа. Игроки футбольных команд тренируются на центральном стадионе «Локомотив». Занятия проводятся еженедельно в течение всего года.
Команды нашей компании участвуют в самых разных состязаниях. Существует корпоративный чемпионат, Кубок генерального директора. Проходят турниры, посвящённые Дню защитника Отечества и Дню Победы – это внутренний чемпионат, в котором участвуют шесть футбольных команд. Основной турнир, в котором участвует сборная команда «ТрансКонтейнера» по футболу, – это Железнодорожная футбольная лига.
Сейчас в ней играют уже 16 команд холдинга «РЖД». Турнир проходит круглогодично. В нём разыгрываются чемпионство и кубок. Матчи проводятся с января по июль, в августе перерыв, и сейчас, с сентября по декабрь, идёт борьба за кубок.
Волейбольная команда участвует в разовых турнирах, так как состав команды ещё формируется.
Понятно, что тренировки и участие в различных чемпионатах – это хобби, а не профессиональное занятие спортом. Тем не менее они позволяют улучшить здоровье и поддерживать физическую форму. Кроме того, спорт сближает людей и укрепляет корпоративный дух. ПУЛЬТ

Алексей Петров,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ОАО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ»

ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО/«ГУДОК»

Лечитесь на здоровье

В конце сентября на медицинском совете ОАО «РЖД», прошедшем в Самаре, была одобрена идея применения замкнутого цикла по оказанию профилактической, лечебной и реабилитационной помощи работникам компании



SHUTTERSTOCK.COM

Ключевой подход, к которому должна стремиться вся система медицинского обеспечения сотрудников холдинга, – это финансовая и медицинская эффективность. Убеждён, что оздоровление профессионального контингента – диспансеризация и профилактика – выгодно работодателю. Поэтому на первом месте с точки зрения железной дороги находится восстановление и лечение сотрудников, на втором – отдых и как итог – повышение производительности труда.

В настоящий момент в этом цикле несколько участников: поликлиника как первичное учреждение, если у работника выявляется заболевание – стационар и отделения или центры восстановительного лечения, которые находятся в зоне ответственности Департамента здравоохранения РЖД и соответствующих негосударственных учреждений здравоохранения, а также санатории ОАО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», замыкающие этот цикл.

И когда мы говорим, что хотели бы видеть в отрасли эффективного сотрудника, нужно следовать двум вещам. Во-первых, заботиться о его здоровье во время производственной деятельности и, во-вторых, в обязательном порядке проходить санаторно-курортное оздоровление и лечение. Если обратиться к истории вопроса, в советское время, да и сейчас к этому, по большому счёту, и сводятся рекомендации врачей.

Поэтому мы считаем санаторно-курортный комплекс эффективным звеном в непрерывном и замкнутом цикле поддержания здоровья работников. Принципиально важно, чтобы к нам человек ехал не только за отдыхом, но и за лечением, оздоровлением.

Для этого важно сбалансировать процесс предоставления путёвок. Задача, например, нашей компании по корпоративному заказу – оздоровление работников, членов их семей, ветеранов. Это закреплено в Коллективном договоре РЖД и Отраслевом соглашении. А люди стремятся реализовать своё право на отдых, покупая место на модном курорте и в высокий сезон. Это не всегда рационально как с точки зрения работодателя, так и самого сотрудника. Ведь «модно и летом» – это, как правило, дорого. К примеру, в жаркие летние месяцы пребывание на Черноморском побережье для лечения неэффективно. Лучше отдыхать и поправлять здоровье в более щадящий для организма период. Но люди стремятся на эти курорты по устоявшейся привычке. Таким образом, компания тратит больше средств на оздоровление и отдых меньшего количества людей. Условно говоря: за стоимость одной путёвки в другом сезоне с большей пользой могло бы отдохнуть и поправить здоровье два человека. У нас сейчас в течение года только около 70 тыс. человек проходят санаторно-курортное лечение и оздоровление, а нуждающихся в этой услуге намного больше. В том числе и по корпоративному заказу, хотя он, безусловно, составлен с учётом возможностей компании. Но сейчас его исполнение происходит неравномерно. В рамках того же самого объёма финансирования санаторно-курортными услугами можно обеспечить большее количество людей, в том числе за счёт разнообразия программ.

К примеру, работники локомотивных бригад страдают такими специфическими заболеваниями, как тугоухость, болезни органов дыхания

СПРАВКА

«РЖД-ЗДОРОВЬЕ» – сеть санаторно-курортных и оздоровительных комплексов, объединяющая 17 объектов разной звёздности в 10 курортных зонах страны (Черноморское побережье, регион Кавказских Минеральных Вод, средняя полоса России, Подмосковье, Урал и Балтийское побережье).

SHUTTERSTOCK.COM

(пневмокониозы) и вибрационная болезнь. Получать качественное лечение они могли бы в профильных санаториях и когда это наиболее эффективно.

Идеальная схема, на наш взгляд, такая: работник должен попадать в здравницы с чётким заказом от компании по рекомендации НУЗа с электронной картой болезни. А медицинский персонал санаториев, продолжая идею замкнутого цикла, должен осуществлять санаторно-курортный этап реабилитации полностью обследованного пациента. В этом случае эффективность использования корпоративных средств будет выше, в том числе и по количеству работников.

В этой связи одна из первых задач «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» – создание единого информационного пространства с железнодорожными поликлиниками и больницами (НУЗами РЖД). Второе, мы создали более широкую продуктовую линейку, рассчитанную на все сезоны и предлагающую лечение по перечню ключевых профессиональных заболеваний железнодорожников.

Сейчас уже разработаны пять новых программ. Это путёвки с минимальным набором медицинских процедур в наших санаторно-курортных объектах, рассчитанные на пребывание от одного до семи дней включительно. Второй вид – оздоровительная путёвка от 8 до 13 дней. Кроме того, предусматривается такой востребованный на рынке вид отдыха, как оздоровительная путёвка со СПА-программами от 1 до 13 дней. Базовая санаторно-курортная путёвка от 14 дней и больше, так как эффективные программы лечения начинают работать именно с такого срока. И, соответственно, полная санаторно-курортная путёвка в её классическом понимании – от 21 дня и более.

На последнем медицинском совете РЖД прозвучала рекомендация плотнее взаимодействовать с медицинским блоком компании в поисках новых программ оздоровления и лечения. И здесь уже наметились определённые перспективы. К примеру, в современной медицине существуют эффективные программы санаторно-курортной реабилитации онкологических больных. Кроме того, наша компания намерена развивать и такое актуальное сегодня направление, как психологическая помощь.

С 2014 года начнут действовать новый Коллективный договор и Отраслевое соглашение на трёхлетний период. Хотелось бы, чтобы в этих документах уже были заложены идеология замкнутого цикла и технология взаимодействия между курортами компании, РЖД и её дочерними обществами. Кроме того, отработку этой технологии можно начать уже со следующего года с ведущими негосударственными медицинскими учреждениями РЖД.

Однако потребуются и встречные усилия со стороны железнодорожных медиков. Разумеется, человек волен выбирать, как ему провести отпуск: поехать по санаторно-курортной путёвке или просто отдыхать. И в этом случае важна сила убеждения, что работники компании должны заботиться о своём здоровье, и рекомендовать эту позицию могут врачи. Технология, как это делать, требует определённой дискуссии, но уже сегодня ясно, что железнодорожник по корпоративному заказу должен попадать в отраслевые санатории не напрямую, а через негосударственные учреждения здравоохранения РЖД. Иначе эффективность отдыха и оздоровления теряется.

Медицинский персонал санаториев, продолжая идею замкнутого цикла, должен осуществлять санаторно-курортный этап реабилитации полностью обследованного пациента

Решение о том, куда и кого направлять, принимают специальные комиссии. Для нас принципиально важно, чтобы при распределении квот они пользовалась рекомендациями НУЗов, так как потребность в путёвках велика. Нужно понимать, что отрасли необходимо сохранить приоритетные категории основного контингента работников, которые постоянно нуждаются в санаторно-курортном лечении. Это локомотивные бригады, движенцы, путейцы, словом, люди, работающие во вредных условиях труда.

Каждому санаторию ОАО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ» мы уже придали соответствующий профиль и рекомендуем оздоровление работников тех или иных профессий исходя из этой специализации. Понятно, что это непросто, люди в первую очередь хотят отдохнуть, а не лечиться. Но компания, как работодатель, в условиях дефицита на рынке труда и демографического спада заинтересована в эффективном человеческом капитале. И одна из задач руководителя – постараться использовать все возможности для сохранения здоровья сотрудников компании как можно дольше. ПУЛЬТ

SHUTTERSTOCK.COM

Культ здоровья

Компании вкладывают всё больше средств в пропаганду здорового образа жизни. Однако насколько эффективны могут быть такие инвестиции?

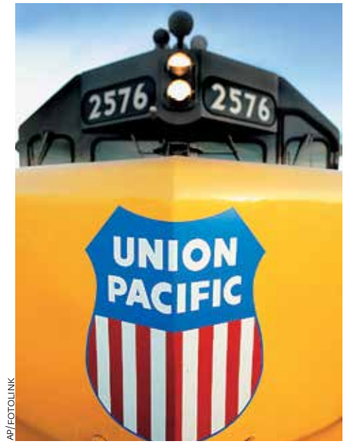
Расходы работодателя, связанные с временной потерей или снижением трудоспособности сотрудников, могут быть весьма значительными. Недавнее исследование Towers Watson/National Business Group on Health показало, что американские компании тратят на это в среднем 26,8% от общего фонда оплаты труда. В денежном выражении на одного работника приходится $8900.

На трёх китах

Крупнейший североамериканский железнодорожный перевозчик Union Pacific задумался о системном подходе к решению этой проблемы ещё четверть века назад. Первым шагом стало открытие спортцентра в здании штаб-квартиры компании (в Омахе, штат Небраска) в 1987 году. Затем началась работа над корпоративным планом профилактики заболеваемости. Он базировался на трёх принципах: поддержание здорового образа жизни сотрудников, повышение производительности труда, улучшение социально-психологического климата в коллективе. Менеджмент даже переписал заявление о миссии компании, включив в него обещание «заботиться о здоровье и благополучии всех работников и их близких». Впоследствии тезис был обобщён до лозунга «Оздоровим железные дороги».

В первую очередь в Union Pacific определили 15 ключевых точек междусменного отдыха линейного персонала. Компания заключила с близлежащими оздоровительными центрами соглашения, а для работников занятия были бесплатными. Программа стала популярной, и её действие расширили. К началу 2000-х годов сеть партнёрских оздоровительных центров охватила уже 23 штата и насчитывала более 450 точек. Сейчас их число увеличилось до 540.

Следующим шагом стала пропаганда здорового образа жизни. Менеджмент поставил задачу привить каждому работнику необходимый объём навыков профилактики лёгких заболеваний. За счёт этих мер удалось сократить количество больничных листов, а также среднюю величину связанных с ними расходов. В первый же год Union Pacific сэкономила более $300 тыс. (около $600 тыс. по нынешнему курсу) при втрое меньших затратах на изготовление бумажных и видеопособий.



AP/FOTOLINK

К началу 2000-х годов сеть партнёрских оздоровительных центров Union Pacific охватила 23 американских штата и насчитывала более 450 точек. Сейчас их число увеличилось до 540

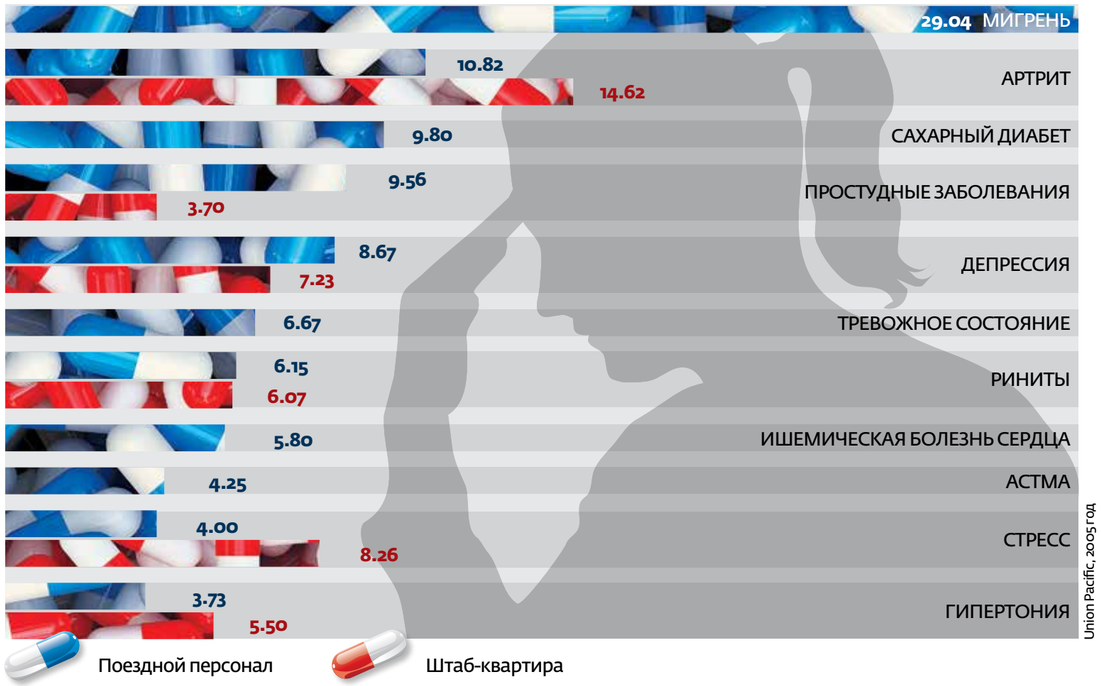
Борьба с вредными привычками

В 1990 году Union Pacific занялась анализом эффективности выплат по временной потере трудоспособности. Компания обнаружила, что около трети всех больничных связаны с хроническими заболеваниями, которые вызваны вредными привычками. В денежном выражении эта сумма составляла $40 млн в год. Чтобы сократить расходы, была запущена программа «Путь здоровья» (Project Health Track, или PHT). Её целью было выявить сотрудников, склонных к сердечно-сосудистым заболеваниям, и обеспечить их дистанционными медицинскими консультациями.

Только за первый год реализации программы PHT улучшение состояния здоровья было зафиксировано более чем у половины её участников. Экономия в зависимости от фактора риска превысила расходы в 2,2–5,3 раза. Исключение составила проблема избыточного веса, по которой размер сэкономленных средств оказался на 30% меньше расходов. В 1995 году на покрытие больничных листов, связанных с вредными привычками, ушло всего 24% медицинских расходов Union Pacific. В денежном выражении экономический эффект составил около $2 млн в год, поэтому впоследствии PHT была расширена за счёт других видов хронических заболеваний.

Затем менеджмент Union Pacific начал борьбу с алкогольной зависимостью. Система 0-1-2-4 (By The Numbers: 0-1-2-4) обеспечила работников чёткими ориентирами, в каком количестве безопасно употреблять спиртное в нерабочее время. Цифра «1» в этой последовательности означает «не более одной рюмки в час», «2» – «не более двух рюмок в день для мужчин,

Среднее количество пропущенных дней по причинам нетрудоспособности



одна – для женщин», «4» – «не более четырёх рюмок в неделю». Спустя год после запуска программы среди 500 сотрудников Union Pacific был проведён опрос, касающийся пристрастия к алкоголю. Около половины респондентов показали результат «4».

В 1995 году Union Pacific для расширения своих программ подписала контракт с компанией, специализирующейся на пропаганде здорового образа жизни. Эта работа была увязана с деятельностью Департамента по охране труда, заинтересованного в возвращении пострадавших от несчастных случаев сотрудников к работе. Интеграция оказалась эффективной и с годами позволила добиться дополнительного сокращения медицинских расходов и потерь рабочего времени. Параллельно компания занялась решением проблемы переутомления поездного персонала, в частности профинансировала несколько исследований на тему профессиональной психологии. По их результатам были разработаны рекомендации, следуя которым работники могли уменьшить негативное воздействие стресса, избежать повышенной возбудимости, состояний тревожности и подавленности.

К 2001 году доля медицинских расходов Union Pacific, связанных с вредными привычками, снизилась до 18,8%. Доля курящих сотрудников уменьшилась с 40% в 1990 году до 25%. По оценкам менеджмента, если бы компания не предпринимала никаких усилий по пропаганде здорового образа жизни, её ежегодные медицинские расходы оказались бы выше на $53,6 млн – примерно на 8%.

Пятый элемент

Спустя несколько лет Union Pacific запустила новую программу, предусматривавшую материальное поощрение офисных работников, ведущих здоровый образ жизни. За прохождение медобследования сотруднику начислялось $100. Для некурящих или лечащихся от никотиновой зависимости вознаграждение удваивалось. Благодаря этому медицинские центры, сотрудничавшие с Union Pacific, получили большой массив информации о потенциальных пациентах и соответствующим образом скорректировали свою работу, усилив её профилактический компонент. Одновременно были внесены изменения в кейтеринговую политику компании, направленные на привлечение поставщиков здорового питания.

Сегодня программа «Путь здоровья» состоит из пяти элементов: предварительное тестирование, наглядные пособия по здоровому образу жизни, телефонные консультации, фармакологическая помощь, периодические медицинские осмотры. Ежегодно выпускаются печатные и видеоматериалы, посвящённые «числам здоровья», например «30 минут физической активности», «7 симптомов рака», «8 часов на сон», «10 подходов к здоровому образу жизни». За свои достижения в области профилактики заболеваний Union Pacific четырежды удостоена премии National Health Award и на протяжении 18 лет остаётся единственным её лауреатом среди железнодорожных компаний.

Европейский акцент

Схожий подход и в немецкой Deutsche Bahn. Её специализированная программа называется «Мир здоровья» и состоит из девяти модулей. Целью также является профилактика заболеваний, связанных с нездоровым образом жизни – недостатком физической активности, плохим питанием и стрессом. Сотрудники Deutsche Bahn имеют право на посещение спортцентров (360 точек по всей Германии) по корпоративным тарифам, проводятся оздоровительные семинары и дистанционные медицинские консультации, предоставляется качественное и здоровое питание. Во внутренней информационной сети компании есть специальный раздел, посвящённый здоровому образу жизни.

С 2000 года Deutsche Banh активно борется с никотиновой зависимостью работников. На эти цели выделен специальный бюджет, на средства из которого, в частности, уже десять лет спонсируется государственная антитабачная кампания Rauchfrei («Без дыма»). С сентября 2007 года в Германии законодательно запрещено курение в пассажирских поездах, что распространяется и на персонал. В самой компании не стали вводить тотальный мораторий, однако в отдельных подразделениях он действует. Сотрудники регулярно получают информацию о вреде курения, а также имеют возможность воспользоваться бесплатными курсами избавления от никотиновой зависимости.

Опыт Deutsche Bahn свидетельствует, что воспитание в людях персональной ответственности за состояние своего здоровья требует значительных усилий. Эту работу координирует Департамент здравоохранения и социальной политики. Подразделение объединяет усилия линейных менеджеров по здоровью и спорту, кадрового департамента и волонтёров из числа сотрудников по разработке базовых программ профилактики заболеваний, индивидуальных подходов к решению проблем конкретного работника, принципов пропаганды здорового образа жизни и планов внутренних коммуникационных кампаний.

За свои достижения в области профилактики заболеваний Union Pacific четырежды удостоена премии National Health Award

К разработке и реализации конкретных программ привлекаются сторонние организации, например, Свободный университет Берлина. Корпоративный медицинский страховой фонд (BAHN-BKK) совместно с Vital-Kliniken и Фондом социальной поддержки железнодорожников (Stiftung Bahn-Sozialwerk) организует для работников санаторные курсы продолжительностью от 3 до 14 дней.

Для оценки эффективности оздоровительных программ в Deutsche Banh проводят регулярные внутренние исследования. Организован сбор данных о факторах риска (индекс массы тела, кровяное давление, уровень холестерина), поведенческих (питание, физическая активность) и психологических (мотивация, компетенция, сознательность) особенностях работников.

Компании из Восточной Европы пока не имеют столь же масштабных и комплексных профилактических программ. Тем не менее здесь также обращают внимание на отдельные элементы образа жизни, негативно влияющие на работоспособность сотрудников. Так, польская PKP CARGO совместно с Институтом медицины труда (Лодзь) при поддержке Европейской программы развития человеческого капитала провела исследование по выявлению факторов, негативно влияющих на психику. Сначала 3000 сотрудников различных территориальных подразделений PKP CARGO, представлявших 11 профессиональных групп, заполнили специальные анкеты. Специалисты провели обследование рабочих мест и процессов. Результаты были представлены совету директоров, представителям профсоюзов и госбюро по управлению человеческими ресурсами. Эти данные легли в основу корпоративной программы по защите от стресса, получившей название «Здоровая компания» (Zdrowa Firma).

Игорь Горюшинский,
профессор Института управления и информационных технологий МИИТа

IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Потому что мы стая

Можно ли избавиться от человеческого фактора?

Анализ чрезвычайных ситуаций, происходящих на железнодорожном транспорте в последние годы, показывает – чаще всего причиной сходов, браков и других неприятностей является так называемый человеческий фактор. При разборах происшествий нередко всплывает, что причиной событий является элементарная неслаженность в работе. Выявляется отсутствие управленческих компетенций у руководителей, командного духа, дисциплины у работников и мотивации на конечный результат. Тренд этот не уникален. В последнее время крупные корпорации всё чаще практикуют тренинги по командообразованию. Профессионально организованные игровые форматы таких тренингов позволяют за короткий срок сплотить команду и настроить на нужный лад.

Что же такое командный дух и кто его формирует в компании? Основным локомотивом в движении к командной работе должен являться сам руководитель. В качестве конкретного примера по командообразованию и его практической ценности предлагается методика «Дикие гуси».

В стремлении к развитию сверхновых технологий стоит обратить внимание на братьев наших меньших. То, что мы стараемся изобрести или придумать, давно уже есть в животном мире и с поразительным успехом применяется.

Урок от диких гусей № 1. Когда птицы собираются в стаи, чтобы лететь на юг, они встают в определённый строй – клин. Почему именно так? Из уроков физики мы знаем, что впереди летящий предмет испытывает значительное сопротивление воздуха. Предмет, летящий за ним, движется уже в разряженном воздухе и тратит на полёт меньше усилий. Собираясь в одной плоскости, птицы взмахами крыльев создают восходящий поток воздуха, поддерживающий птиц, летящих следом. Гуси сбиваются в косяк, что позволяет увеличить дальность полёта птиц почти в два раза.

Вывод: сплочённые и движущиеся в одном направлении люди значительно быстрее достигают поставленной задачи. Единая цель, к которой стремятся все члены команды (компании), усиливает синергетический эффект и позволяет сделать компанию высокоэффективной.

Урок от диких гусей № 2. Нарушая строй, птица начинает испытывать резкое сопротивление воздуха, что заставляет её быстро вернуться в стаю и продолжить полёт с меньшими затратами сил. В коллективах часто встречаются личности, которые пытаются идти своим путём. Нельзя сказать, хорошо это или плохо, всё зависит от ситуации и специфики работы. У молодых специалистов, не утерявших ещё юношеского оптимизма, часто встречаются подобные всплески нереализованной энергии. Им хочется привнести своё, инновационное, отличное от уже существующего. Мудрый руководитель может это определить сразу и направить инициатора на ответственный участок под присмотром наставника. Инициативу нужно приветствовать и направлять в нужное русло. Как правило, на трудных участках инициатива быстро гаснет. Для предотвращения перехода оптимизма в пессимизм и нужен наставник, который бережно вернёт «заблудшего» в коллективный клин.

Вывод: если бы мы подчинялись законам гусиной стаи, то помогали бы друг другу и выбирали лидеров, которые вели бы нас в нужном направлении. Мудрый руководитель не станет гасить инициативу сотрудников. Правильнее воспользоваться энергией новых лидеров и грамотно её использовать. Не стоит волноваться, что кто-то может обскакать и претендовать на вашу лидерскую роль.

Урок от диких гусей № 3. Когда вожак устаёт, он перелетает в хвост стаи и его подменяет другая птица. Так, в процессе длительного полёта всем членам стаи предоставляется возможность побывать на месте лидера. Должность лидера многим привлекательна, но большая ответственность, присущая высокому посту, не каждому под силу. На практике, в конкретной управленческой ситуации, руководителю целесообразно задать вопрос каждому коллеге: «А как бы ты поступил на моём месте?» Попробуйте, и вы по-

SHUTTERSTOCK.COM

Основным локомотивом в движении к командной работе должен являться сам руководитель

EAST NEWS

разитесь, сколько вариантов решения можно услышать от сотрудников, но не рассчитывайте получить их много с первого раза. Приучите их мыслить с управленческой точки зрения. Вы получите спектр предложений, а коллеги возможность побывать в «шкуре» руководителя.

Находясь в социуме, человеку важно общаться с окружающими, которые разделяют его радости и заботы, надежды и стремления: важно быть частью команды и ощущать сплочённость группы.

Потребность в признании подразумевает удовлетворённость собственным положением. Каждому члену команды нужно дать индивидуальный статус и роль. Это позволит сотруднику оставаться самим собой и проявлять собственную личность, оставаясь при этом в команде. Поощряйте сотрудников и вознаграждайте их за личный вклад и достижения во благо компании. Пользуйтесь такими формами поощрения и вознаграждения:

- звание «Работник месяца»;
- именные карточки на униформе;
- право оформить и обустроить своё рабочее место по личному усмотрению;
- вознаграждение по стажу работы;
- индивидуальные бонусы или особый сервис и т.д.;

Подобно тому, как перелётные птицы зависят от умелого полёта друг друга, так и люди зависят от профессионализма, навыков и способностей своих коллег

Вывод: имеет смысл выполнять трудные задания по очереди и периодически менять лидеров. Подобно тому, как перелётные птицы зависят от умелого полёта друг друга, так и люди зависят от профессионализма, навыков и способностей своих коллег.

Урок от диких гусей № 4. Птицы в стае криками подгоняют летящих впереди них, чтобы те увеличивали скорость полёта.

Вывод: мы можем воодушевлять друг друга, поскольку это повышает производительность. Воодушевлять – значит отстаивать общие интересы, и мудрый руководитель знает об этом.

Урок от диких гусей № 5. Когда кто-то из гусиной стаи теряет силы и падает вниз, за ним следуют две птицы. Они пытаются помочь попавшему в беду и защитить его. «Провожатые» остаются с товарищем, пока он не погибнет или не наберётся сил, чтобы продолжить полёт. После этого гуси присоединяются к другой стае.

Вывод: если бы мы подчинялись законам гусиной стаи, мы поддерживали бы друг друга и в хорошие, и в плохие времена. Независимо от того, есть ли у нас наставники или нет, мы можем оказать поддержку любому из нашей команды, и это будет грамотно и правильно, так как все мы люди и имеем свои слабые и сильные стороны. Сила личности – в умении поддержать ближнего.

Если вы возьмёте на вооружение эту методику, ваши сотрудники: будут стремиться к самосовершенствованию и будут готовы к нововведениям; перейдут к открытому обсуждению своих точек зрения, даже если это выражение недовольства, что избавит от закулисных разговоров, интриг и обид; появится интерес работать с молодёжью, талантливыми и энергичными людьми, что повлечёт рост профессионализма и саморазвития сотрудников; разовьют способность брать инициативу в свои руки; научатся быть благодарными к компании и окружающим коллегам.

Команды, сформированные под таким контекстом, ждёт рост и плодотворное движение вперёд. ПУЛЬТ

VI Международный форум и выставка

ТРАНСПОРТ РОССИИ

6 – 8 декабря 2012
Комплекс «Гостиный Двор», Москва, Россия

реклама

ГЛАВНОЕ СОБЫТИЕ ОТРАСЛИ

WWW.TRANSWEEK.RU

Организатор: Министерство транспорта Российской Федерации
Генеральный партнер: РЖД
Генеральный банк: Внешэкономбанк
Генеральный спонсор: ГТЛК
Генеральный спонсор: Новороссийский морской торговый порт
Генеральный спонсор: СКФ Совкомфлот
Спонсор: МДС
Оператор: Бизнес Диалог
Генеральные информационные партнеры: РЖД Партнер, Гудок, Транспорт России
В рамках: Транспортная неделя 2012

ТЕЛЕФОН: +7 (495) 988 18 00 E-MAIL: TRANSPORT@BUSINESSDIALOG.RU

Наталья Леготина,
декоратор, владелец Архитектурного бюро Натальи Леготиной

SHUTTERSTOCK.COM

Офис как улика

Убранство кабинета говорит о руководителе и его компании порой больше, чем цифры годовых отчётов. Знаете ли вы, о чём рассказывает интерьер вашего рабочего места?

Современная бизнес-среда требует всё больше усилий для создания корпоративного имиджа фирмы и позитивного восприятия предлагаемых продуктов и услуг. Сегодня для успешной деятельности компании уже недостаточно четырёх, когда-то основных элементов маркетинга. Помимо качественного продукта, выверенной цены и продуманной политики позиционирования и продвижения, предприятию необходимо уделять внимание подбору и тренингу персонала, совершенствованию бизнес-процессов и инвестициям во внешний антураж фирмы, а именно во все материальные элементы, с которыми взаимодействуют реальные и потенциальные клиенты, партнёры и сотрудники. К ним можно отнести одежду или форму персонала, здания, в которых расположены офисы, сами офисы, корпоративный транспорт, сайт и многое из того, что сейчас принято описывать в брендбуке как элементы, формирующие фирменный стиль компании.

Physical Evidence (термин, объединяющий перечисленные выше элементы) приобретает особенное значение, когда речь идёт о компаниях, деятельность которых в клиентском (партнёрском) восприятии ассоциируется с высокой степенью риска. Как правило, это предприятия, работающие в области предоставления дорогостоящих услуг. Например, в области медицины и красоты, финансовые и юридические услуги, перевозки и т.д. Возникающее у клиента ощущение риска связано с самой природой услуг, ведь каждая из них уникальна. Она реализуется непосредственно в момент взаимодействия с заказчиком, который, соглашаясь на контракт, не может быть уверенным в том, что результат будет именно таким, как ему обещают. Поэтому все факторы, влияющие на принятие решения о приобретении услуги, то есть нивелирующие ощущение риска и недоверия к поставщику, приобретают значение, которое трудно переоценить.

В этом контексте общий интерьер офиса, и в особенности – кабинет руководства, выполняющий, помимо прочих, и основную репрезентативную функцию, превращается в инструмент формирования имиджа и эффективных продаж компании.

Кабинет руководства, выполняющий, помимо прочих, и основную репрезентативную функцию, превращается в основной инструмент формирования имиджа

От царя Гороха

Несмотря на запоздалый приход в Россию рыночной экономики, история дизайна учреждений и кабинетов их руководителей не так коротка. Оставив за бортом кабинеты фабрикантов и других предпринимателей царской России, знающих толк в том, как произвести надлежащее впечатление за счёт «правильного» интерьера, рассмотрим историю кабинетов начиная с советских времен.

Руководители молодой советской республики, подчиняясь несуществующему регламенту, в своих кабинетах строго следовали стилю,

SHUTTERSTOCK.COM

заданному «политикой партии», создавая облегчённые копии кабинета Вождя. Стол, покрытый зелёным сукном, настольная лампа с зелёным абажуром, чёрный телефон – дистанцированные от роскоши атрибуты кабинета аскетичного руководителя того времени.

Руководителям брежневских времён к перечисленному джентльменскому набору разрешалось добавить деревянные панели на стенах, кое-какие аксессуары и неизменную красную ковровую дорожку. В эти времена происходит формирование типичного стиля оформления кабинета руководителя, подразумевающего тяжёлую габаритную мебель из массива дерева с отделкой из натуральной кожи или других недешёвых материалов, инкрустированные панели на стенах, дубовые двери и другие элементы, формирующие ощущение солидности и благонадёжности.

В лихие 90-е офисы часто располагались непосредственно в квартирах – во время активного накопления капиталов всем было явно не до дизайна. Универсальным стилем оформления приюта предпринимателей стал стандартный «евроремонт», подразумевающий серо-белую или жёлто-синюю гамму, навесные потолки и «увядший» ковролин цвета, заведомо маскирующего недоработки уборщицы. Завершала интерьер мебель невнятного вида и происхождения.

Однако тем, кто преуспел во времена дикого капитализма, хотелось иного. Им мы обязаны появлением «нового русского стиля»: адской смеси барокко, ампира и рококо в самом безвкусном сочетании позолоты, бархата и мрамора, объединённых причудливым сочетанием вычурной разностильной мебели.

Сегодня, подобные проявления встречаются всё реже. Современные руководители хорошо понимают «цену ошибки» (неправильного имиджа) и всё чаще задумываются о необходимости соответствовать международному пониманию солидности и респектабельности.

Как полагается?

Очевидно, что кабинет руководителя – визитная карточка фирмы. По интерьеру этого помещения судят не только о личных качествах руководителя, но и о стоимости и благонадёжности бизнеса. Поэтому общий стиль кабинета должен отражать благосостояние и стабильность фирмы и, конечно, выступать квинтэссенцией фирменного стиля и имиджа компании. Недопустимо, чтобы эта важная зона любого офиса стала копией остальных помещений либо, напротив, целиком отражала лишь личные вкусы и пристрастия топ-менеджера.

Вместе с тем от того, насколько комфортно руководителю в его кабинете, во многом зависят эффективность и производительность его труда. Многофункциональность этого помещения, объединяющего в себе и рабочую зону, и место для личного пространства, и репрезентативную функцию, диктует необходимость задуматься о правильном зонировании кабинета. Идеально, если под пространство руководителя отведено несколько помещений: кабинет для работы, комната для совещаний и переговоров, комната отдыха, место, где можно выпить кофе или перекусить, гардеробная, выставочная зона для размещения свидетельств достижений компании и отдельный санузел, желательно с душевой кабиной.

Если такое решение нереализуемо, обозначенные зоны могут быть выделены и внутри кабинета. Например, зона отдыха может быть представлена сетом мягкой мебели с журнальным столиком, там же могут располагаться книжный шкаф и гардеробная. Хорошо, если эта часть кабинета будет дополнена самостоятельным освещением, интенсивность которого можно регулировать. К зоне отдыха разумно присоединить «гостевую часть»: небольшой бар, небольшой буфет. Деловую часть определяет «рабочая мебель»: письменный стол, кресло руководителя, стол для переговоров. Брифинг-приставка не лучшее решение, поскольку присоединение её к рабочему столу, с одной стороны, усложняет решение проблем коммерческой безопасности (сидя за ней, нетрудно рассмотреть документы на столе босса), с другой – увеличивает психологическую дистанцию между шефом и остальными участниками переговоров. Хорошо, если рабочая зона кабинета также выписана в отдельный сценарий освещения. В кабинете шефа логично расположить витрину, в которой представлены награды компании и, возможно, какие-либо подарки. Устанавливая этот предмет интерьера, необходимо задуматься о внутренней подсветке и логике расстановки предметов. В качестве визуальных «разделителей» при зонировании можно использовать напольные покрытия (уютный ковёр в зоне отдыха), предметы освещения (люстры и светильники с различной длиной крепления, подсветка по периметру, напольный свет и настенные бра). Также при зонировании уместно использовать разный цвет окраски стен и ширмы.

Говоря о стилистике оформления пространства № 1, необходимо понимать, что стиль интерьера этого помещения связан с деятельностью самой компании и общим оформлением офиса. Очевидно, что солидной юридической фирме вряд ли стоит

ICONICA/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

К сожалению, международные стандарты респектабельности ещё не написаны

декорировать служебные помещения в стиле хай-тек, куда более уместном для рекламщиков или компаний из IT-сферы. Идеальным решением для кабинета руководителя фирмы, в чьи задачи входит формирование имиджа надёжной стабильной компании с большим опытом работы на рынке, выступает оформление кабинета в классическом, современном классическом или английском стиле. Спокойствие линий, благородство форм и используемых материалов, глубокие цвета и качество, присущие формирующим этот стиль элементам, излучают уверенную респектабельность и благонадёжность, необходимые для выстраивания отношений с партнёрами. А присущая стилю продуманная эргономика сделает комфортным рабочий день любой протяжённости.

Главное – детали

К сожалению, международные стандарты респектабельности ещё не написаны. Однако необходимость соответствовать им уже существует. Поэтому, декорируя кабинет босса, необходимо задуматься о стилеобразующих элементах и наполняющих его предметах интерьера, основная задача которых состоит в создании правильного имиджа.

В числе приоритетов — качественная мебель. Для корпусной – это изделия из натурального массива дерева, простые и элегантные по форме. Любителям изысков разрешается украсить их классическим маркетри или буазери. Интересными представляются образцы, выполненные с использованием натуральной кожи.

В отношении мягкой мебели лучше делать ставку на изделия ручной работы (желательно английские, поскольку мебель этой страны, как никакая другая, подходит россиянам по своей эргономике). Классические формы, надёжная конструкция и качественные обивочные ткани позволят такой мебели служить верой и правдой не менее 25 лет.

Отдельного внимания заслуживает выбор кресла руководителя: оно должно быть удобным и оригинальным. Здорово, если его дизайн несколько отличается от остальных кресел в кабинете. Например, для кабинета, выдержанного в английском стиле, прекрасно подойдёт классическое «ушастое» или «крылатое» кресло, дополненное традиционной металлической ногой на колёсиках.

В декоре кабинетов руководства высшего звена уместно умелое использование интерьерного антиквариата. К примеру, старинный шкафчик для бумаг или редкий столик способны не только стать визуальным центром композиции, но и значительно усилить имидж самого руководителя. К числу таких веских акцентов можно отнести и предметы искусства: живопись, скульптура, коллекционные книги. Однако, выбирая антиквариат и предметы искусства и коллекционирования, главное – быть уверенным, что отобранные элементы действительно подлинные. Плохо выполненная копия или подделка произведут на окружающих противоположное впечатление.

Подчеркнуть вкус и оригинальность хозяина кабинета помогут и оригинальные аксессуары. К ним можно отнести интересные по дизайну настольные лампы, оригинальные вазы, письменные принадлежности и другие предметы канцелярии. Выбирая их, главное – следить, чтобы они не выбивались из общей канвы интерьерного сценария.

В остальном ключевым принципом должны оставаться избирательность и стремление не переборщить. Одна или две вещи, выбивающиеся из общего стиля, случайное кресло, непродуманное использование пространства способны не только свести на нет решение поставленных задач, но и повлиять на ход важных переговоров или принятие стратегических решений.

Библиотека менеджера

Александр Остервальдер, Ив Пинье.
«Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора».
Издательство «Альпина Паблишер», 2011

От издателя:
«Книга предлагает оригинальную концепцию анализа, построения и совершенствования бизнес-моделей, которой пользуются крупнейшие компании мира, включая Google, IBM, Ericsson. Авторы предлагают простой и понятный способ визуального представления основных базовых элементов, раскрывающих логику выбранного компанией способа извлечения прибыли. Большой лист бумаги и блок стикеров – вот и всё, что понадобится для освоения авторского метода создания бизнес-моделей. Книга адресована предпринимателям и руководителям, которые хотели бы создать новую или реорганизовать имеющуюся модель бизнеса».

От читателя:
«Когда мы задумываемся о создании нового бизнеса или просто реализации нового проекта, когда принимаем решение о совершенствовании существующего дела, пытаясь повысить его эффективность, то перед нами всегда стоит выбор – использовать хорошо проверенную схему или попытаться изменить «правила игры» и пойти на риск, отказавшись от существующей и построив инновационную бизнес-модель, такую, какой ещё нет на рынке, создав тем самым свой «голубой океан». Если выбирать второе, то эта книга именно то, что нужно. Её авторам удалось создать простую и понимаемую на интуитивном уровне концепцию бизнес-моделирования, своего рода шаблон, который позволяет описывать и анализировать бизнес-модели проектов любой сложности. Книга также учит использовать простейшие технологии и инструменты из мира дизайна для лучшей визуализации процесса создания бизнес-модели. Всё гениальное просто, а простое – гениально. Вот, наверное, девиз данной книги».

Андрей Шобанов,
заместитель директора Корпоративного университета ОАО «РЖД» по научной работе

Коллектив авторов.
«Как стать эффективным руководителем».
Издательство «Юнайтед Пресс», 2007

От издателя:
«Кому действительно принадлежит время топ-менеджера? Чем на самом деле занимается эффективный руководитель? Какую угрозу может представлять топ-коучинг? Как вырастить корпоративного атлета? Ответы на эти и другие вопросы об эффективном руководстве дают ведущие мировые эксперты в области лидерства.
В книге приводится множество случаев из практики, иллюстрирующих точки зрения экспертов, что облегчает практическую реализацию идей авторов.
Книга будет интересна топ-менеджерам, владельцам компаний, а также преподавателям и студентам управленческих специальностей вузов».

От читателя:
«Эта книга для топ-менеджеров, работающих в условиях постоянного цейтнота. Перед ними стоят масштабные задачи, за каждый свой рабочий день они должны успеть так много, что им зачастую банально не хватает времени.
Но эта книга не о тайм-менеджменте. Она о том, как правильно организовать своих подчинённых, как распределить дела в течение дня, наконец, как выбрать те из них, на которые действительно стоит тратить своё рабочее время. В конечном счёте это издание рассказывает о том, как, работая меньше, добиваться существенно большего результата.
Учёные провели исследование и обнаружили, что до 90% менеджеров используют своё время непродуктивно. А это плохо не только для них самих, но и для компаний, в которых они занимают руководящие должности.
Чтобы не надрываться на работе, всё успевать и быть максимально продуктивным, стоит прочитать книгу, авторы которой многие годы изучают эффективность работы менеджеров».

Елена Евграфова,
главный редактор журнала «Harvard Business Review – Россия»

разносторонний обмен мнениями между потребителями транспортных услуг

обсуждение актуальных вопросов развития железнодорожной отрасли

новейшие дискуссионные форматы

около 1000 участников разных стран

более 20 стран мира

X ЮБИЛЕЙНАЯ
МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
РЫНОК ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ:
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ПАРТНЕРСТВО

10-11 декабря 2012г.
Москва
гостиница Президент-Отель

Генеральный партнер · Спонсор · Спонсор · Организаторы · Генеральный информационный партнер · Информационный партнер

www.rtu-conf.ru
+7 (812) 458-34-90
+7 (495) 988-28-01
conf@rzd-partner.ru
info@businessdialog.ru
www.rzd-partner.ru
www.businessdialog.ru

реклама

Новая Верста

II ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ И САЙТОВ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

СОДЕЙСТВИЕ РОСТУ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

ПРОДВИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ СОДЕЙСТВИЕ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ, СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ ЛУЧШИМ РОССИЙСКИМ И МИРОВЫМ ОБРАЗЦАМ

СОЗДАНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ОБМЕНА ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ И ПРАКТИКАМИ В СФЕРЕ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

СОЗДАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ РОСТА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

ОРГАНИЗАТОРЫ Гудок, Пульт управления

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ БЭТ — Бетонные элементы транспорта

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ Деловой журнал РЖД-Партнер (www.rzd-partner.ru), Официальный печатный орган Министерства транспорта РФ Транспорт России — Всероссийская транспортная еженедельная информационно-аналитическая газета

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ АТН — Агентство транспортных новостей; Мы идем одним путем! Гудок 1520

ОРГКОМИТЕТ КОНКУРСА: ТЕЛ.: +7 (495) 624-52-42, (499) 262-15-56, (499) 262-26-53; AIH@GUDOK.RU

www.gudok.ru/konkurs/

ЦЕРЕМОНИЯ НАГРАЖДЕНИЯ ПОБЕДИТЕЛЕЙ КОНКУРСА 6 ДЕКАБРЯ 2012 ГОДА

РЕКЛАМА