№ 04 (08) 2012

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

10,4%

составил рост числа пассажиров пригородных поездов за первое полугодие 2012 года

Поехали за компанию

Россия, Белоруссия и Казахстан втроём попытаются отвлечь мировые грузопотоки от морских маршрутов

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 РЖД ПАРТНЕР Транспорт России

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ АТН Агентство транспортных новостей Гудок 1520

РЕГИСТРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ И ПРИЕМ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ ..... ИЮЛЬ-ОКТЯБРЬ 2012 ГОДА
ОЦЕНКА И НАГРАЖДЕНИЕ ..... НОЯБРЬ 2012 ГОДА

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

www.gudok.ru/konkurs/

Реклама

От редакции›

Комфортно и недорого из города

Пригородному сообщению в России уже почти сто лет. В декабре 1915 года, несмотря на все сложности военного времени, была введена в эксплуатацию первая очередь прообраза нынешнего «пригорода» – Ораниенбаумской электрической линии под Петроградом. После революции приоритеты поменялись. В 1920-е годы в связи с тяжёлым экономическим положением путь от Стрельны до Ораниенбаума демонтировали и вместе с силовыми агрегатами Ораниенбаумской электростанции отправили на обслуживание уральских рудников и азербайджанских нефтяных объектов.

Но со временем пригородное сообщение расширялось, охватывало всё большие территории и постепенно превратилось не только в важнейшую часть транспортной системы, но и в социальный фактор. Это и региональная трудовая миграция, и развитие новых городских агломераций, и возможность организации отдыха граждан на самом массовом направлении – дачном, и даже внутренний туризм.

При этом серьёзное отношение к пригородному железнодорожному сообщению не является уникальной российской спецификой. Во всём мире этот вид транспорта наделён схожим функционалом.

Исходя из этого он должен быть распространённым в плане географии, комфортным и доступным широкому кругу пользователей. А значит, приходится решать две почти взаимоисключающие задачи – заниматься постоянной модернизацией и развитием пригородного сообщения, сохраняя при этом низкие цены для потребителей.

ИНТЕРПРЕСС/ИТАР-ТАСС

И опять-таки подобным образом обстоят дела не только в России. Пригородные перевозки в подавляющем большинстве случаев убыточны во всём мире. В нашей стране эта проблема усугубляется достаточно низким средним уровнем доходов населения и ещё более низкой потребительской культурой, что проявляется в патологическом нежелании платить за проезд на электричках. Причём турникеты и поездные кассиры, увы, не являются радикальным средством для борьбы с этим социальным злом.

Безусловно, нужен комплекс воспитательных и маркетинговых мер. Но ни он, ни снижение издержек пригородных компаний сами по себе не могут полностью решить проблему убытков. Международный опыт показывает, что без дотаций пригородный пассажирский транспорт практически не выживает, становясь «привилегией» крупных мегаполисов и экономических центров. При этом вопрос ещё и в том, есть ли альтернатива пригороду. Ведь в России пока нет настолько развитой сети автомобильных дорог, как, например, в США, где пригородное железнодорожное сообщение не дотируется. К тому же вся американская экономическая модель во многом построена на стимулировании приобретения личного автомобиля, который давно превратился из роскоши в тривиальное средство передвижения.

Но есть и европейский опыт, прежде всего немецкий, предусматривающий целую систему мер по дотированию и стимулированию развития пригородных перевозок. В большинстве городов Германии давно сформирован единый транспортный комплекс, объединяющий пригородный и городской транспорт в общую сеть. Именно такой подход позволяет решить многие острые проблемы.

Впрочем, существуют и глобальные задачи. Пригородный комплекс России в настоящее время лишён понимания стратегического пути развития. Вопрос пока ещё только прорабатывается на уровне профильных ведомств.

Тем временем проблемы взаимоотношений пригородных компаний с региональными властями, покрытия убытков, определения разумной маршрутной сети год от года становятся всё более острыми.

И всё же в стране появляется позитивный опыт в сфере организации пригородных перевозок. О нём, как и о существующих проблемах, мы хотим рассказать в этом номере журнала. ПУЛЬТ

Содержание номера›

Тема номера›
Пригородные перевозки

Ирина Волович/«Гудок»

Оперативка
4–5 Отраслевые новости
Тема номера›
Пригородные перевозки
6–9 Борьба за доход
На пути к безубыточной работе у ППК немало препятствий
10–11 У каждого свои методы
Рецепты эффективности: опыт пригородных компаний
12–15 Счётная грамота
Платить или нет средства из госбюджета на развитие пригорода?
16 Продолжение разговора
По следам публикаций: важнейшие темы в развитии
17 Взгляд со стороны
Мнения и отзывы читателей

Реформа холдинга
18–21 Технологии перемен
Алексей Илларионов, начальник Департамента информатизации и корпоративных процессов управления ОАО «РЖД»: «Самое главное – внедрить модель и информационную систему в практическую деятельность менеджеров»
22–25 Эксперты по ошибкам
Технологическая служба ОЖД взяла на вооружение современные принципы менеджмента
26–29 Управление конфликтами: из проблемы в возможность
Владимир Пястолов, первый замначальника ЮУЖД, уверен, что в конструктивных спорах рождается истина

Транзитные перевозки
30–33 На троих за компанию
Отсутствие гарантированного сквозного тарифа и срока доставки – одно из основных препятствий для развития транспортного коридора Китай – Европа
34–35 Что мешает развитию транзитных перевозок?
Мнения и оценки

Современная техника
36–37 Два этажа комфорта
Обзор новинок

Отчётность
38–41 Полезные открытия
Уровень информационной открытости в сфере социальной ответственности РЖД может стать примером для других компаний

Мотивация персонала
42–45 Укрепление позиций
Сергей Саратов, начальник Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»: «Рост зарплат должен сопровождаться эффективной работой компании»
46–49 Сотрудники не против своей доли
Продажа железнодорожных компаний не должна лишать работников права на участие в приватизации отрасли

Кадровая политика
50–53 Пакетное обновление
Как может сказаться кризис на социальной поддержке работников крупных компаний

Гость номера
54–55 В одном ритме
Аман Тулеев, губернатор Кемеровской области: «Маршрутизация – один из главных вопросов, который должен быть чётко прописан в документах, регламентирующих работу всех участников перевозочного процесса»

Мастер-класс
56–59 В режиме обновления
Программы индивидуального развития руководителей РЖД станут интерактивными

Стиль
60–63 Успешный код
Правила хорошего тона в одежде

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:
Марьяна Балашкина, Александр Солнцев, Светлана Петрова, Юлия Громадская, Елена Кудрявцева, Владислав Кукреш, Анатолий Ходоровский, Полина Силуянова, Дмитрий Попов, Сергей Плетнёв, Ирина Шалыгина, Игорь Евдокимов, Сергей Донцов, Евгения Мусихина, Александр Матвеев, Оксана Юсова.

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: 651-09
Подписано в печать: 05.09.2012
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

Оперативка›

РУСЛАН КАЗАКОВ/«ГУДОК»

Переломный момент

С 1 октября все дороги сети меняют свой статус и функции. Завершение создания вертикали Дирекции инфраструктуры и создание на базе дорог региональных центров корпоративного управления (РЦКУ) являются ключевым моментом реформирования отрасли. Последним предстоит обеспечить технологическую и корпоративную координацию деятельности территориальных подразделений холдинга.

Технологическая координация будет направлена на согласование эксплуатационной работы на полигоне дороги, организацию единого экономически эффективного технологического процесса. Корпоративная же означает реализацию единой корпоративной политики, которая направлена на обеспечение стратегического единства компании.

В связи с тем что региональным центрам предстоит контролировать и приводить к балансу целевые параметры деятельности всех производственных вертикалей, пересмотрены нормативы личного участия начальников дорог и их заместителей в управленческих процессах и хозяйственной деятельности.

В настоящее время готовится новая редакция нового положения о дороге, где будут обозначены все функции РЦКУ и его организационной структуры.

GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Реорганизация

Приказом руководства ОАО «РЖД» упразднены Департамент корпоративного строительства и реформирования и Координационный центр по вопросам совершенствования системы управления ОАО «РЖД» в связи с завершением реализации возложенных на них задач. Функции упразднённых учреждений перераспределены между четырьмя подразделениями компании. Такая реорганизация призвана повысить эффективность деятельности ОАО «РЖД» и качество управления.

На Департамент развития системы управления возложены задачи по обеспечению достижения стратегических целей развития системы управления, разработки норм, регламентов и стандартов в области совершенствования системы управления холдинга «РЖД». Сопровождением структурной реформы компании займётся Департамент экономической конъюнктуры и стратегического развития, за разработку и реализацию перспективных проектов будет отвечать Центр управления бизнес-проектами. Ряд задач и функций в части сопровождения бизнес-планирования в дочерних и зависимых обществах и контроля за реализацией установленных бизнес-планов перешёл в ведение Департамента управления дочерними и зависимыми обществами.

НЕ ПРОСТО СЛОВА

Железнодорожная отрасль играет ключевую роль в развитии отечественной экономики, повышении её конкурентоспособности, укреплении оборонного потенциала государства», – говорится в поздравительной телеграмме премьер-министра Дмитрия Медведева, направленной работникам и ветеранам железнодорожного транспорта.

«Тарифы должны обеспечивать безубыточную работу железных дорог, с одной стороны, и способствовать их дальнейшему развитию – с другой», – заявил премьер-министр Дмитрий Медведев на прошедшем в вагоне поезда совещании по долгосрочной тарифной политике. По его результатам было признано целесообразным устанавливать железнодорожные тарифы с 2014 года на период не менее пяти лет.

«Есть инвесторы, есть резиденты, но они сегодня осторожничают вкладывать средства, потому что ограничены в пропускной способности», – описал сложности в развитии Ванино-Советско-Гаванского транспортно-промышленного узла губернатор Хабаровского края Вячеслав Шпорт. В связи с этим он предложил рассмотреть вопрос о придании работам по увеличению пропускной способности Байкало-Амурской магистрали приоритетного статуса.

«Необходимо в первую очередь решить транспортную проблему, а остальные сферы разовьются в том числе благодаря этому. Основой новой концепции станет скоростной железнодорожный транспорт», – озвучил планы по развитию новых территорий столицы заместитель мэра Москвы Марат Хуснуллин.

«Мы будем просчитывать реально сложившиеся расходы и наши возможности, но в любом случае не оставим людей без транспортных услуг, и от железнодорожных перевозок мы отказываться не будем», – пообещал губернатор Курганской области Олег Богомолов на совещании, посвящённом поиску пути решения проблемы покрытия убытков от перевозки пассажиров в пригородном сообщении. В этом регионе с 1 сентября из-за нехватки финансирования будут отменены 6 из 50 электропоездов.

Подробно и доходчиво

FOTOIMEDIA/ИТАР-ТАСС

Во второй половине сентября по инициативе Центра внутренней политики и развития корпоративной культуры, Департамента управления персоналом и Департамента корпоративных коммуникаций в аппарате управления ОАО «РЖД» пройдёт День информирования.

Сотрудникам компании расскажут о производственной деятельности РЖД, внедрении новой системы управления, кадровой и социальной политике, системе мотивации и оплаты труда. Лекторы приведут примеры работы как всего холдинга, так и отдельных филиалов, региональных подразделений и линейных предприятий.

Первый День информирования прошёл с 8 по 24 августа в филиалах РЖД. Основной целевой аудиторией стали руководители среднего звена.

«Важное звено эффективной работы компании при проводимых преобразованиях – системная информационно-разъяснительная работа, – считает вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов. – Основная задача прямой связи с работниками – сфокусировать внимание на происходящих изменениях, обеспечив при этом правильное понимание происходящих процессов».

Расчёт не закончен

РУСЛАН КАЗАКОВ/«ГУДОК»

Минэкономразвития и Минфин предварительно согласовали повышение грузовых тарифов на железнодорожные перевозки на 2013 год в размере 7% (ОАО «РЖД» просило 7,4%). Сейчас идёт обсуждение возможности выделения компании дотаций на реализацию инфраструктурных проектов, поскольку пока правительство не решается ввести инвестиционную составляющую в тариф, которую предлагали РЖД и Минтранс в размере 4%. По дальним пассажирским перевозкам в регулируемом секторе Минэкономразвития предлагает индексацию на 10%. Однако Минфин в проекте бюджета заложил на компенсацию убытков ФПК всего 15 млрд руб. вместо 29 млрд руб. в этом году и настаивает на варианте, когда лишь пенсионерам и инвалидам билеты в плацкарт продавались бы по регулируемой стоимости. Работоспособные граждане должны платить полный тариф, что приведёт к удорожанию на 30–40%.

Минфин предварительно согласился выделить в 2013 году 25 млрд руб. на компенсацию расходов по инфраструктуре для пригородных пассажирских компаний.

«ГУДОК»

Борьба за доход

Пригородный комплекс опять оказался на распутье

IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Пригородные пассажирские компании (ППК) предполагается в 2013 году вывести на безубыточную работу. Получится ли – вопрос сложный. С одной стороны, им предстоит оптимизировать собственные затраты и маршрутную сеть, найти правильные маркетинговые решения. С другой – неразбериха в регулировании этого сегмента перевозок изначально ставит компании в сложное экономическое положение.

Своими силами

По данным начальника Центра по корпоративному управлению пригородным комплексом ОАО «РЖД» Максима Шнейдера, за первую половину текущего года было отправлено 444,6 млн пассажиров, что на 9% больше, чем в прошлом году. Причём удалось привлечь значительное число пассажиров, которые полностью оплачивают проезд (+13,1%). При этом пассажирооборот увеличился на 10,4%. Это на 1,4% больше темпов роста объёмов перевозок, что говорит об увеличении средней дальности поездок. Кроме того, на 12,1% выросла населённость вагонов.

Опыт передовых ППК показывает, что совершенствование собственной тарифной политики способно принести ощутимые результаты. Например, по данным первого заместителя гендиректора ОАО «Центральная ППК» Александра Кузьмина, за счёт введения новых абонементов («Большая Москва», «3500», на определённое количество поездок) доля пассажиров, которые ими воспользовались, в первом полугодии текущего года увеличилась по сравнению с аналогичным периодом предыдущего более чем в 1,4 раза, а доля выручки по абонементным билетам – почти в 1,3 раза. Основной смысл новшества в том, что пассажирам в зависимости от дальности поездок предоставляются специальные предложения. Тариф рассчитывается таким образом, чтобы у клиента терялся смысл ловчить, покупая два-три раза билеты на пару остановок у разъездных кассиров в попытке выгадать на оплате нескольких тарифных зон.

РИА «НОВОСТИ»

444,6 млн пассажиров
было отправлено за первую половину текущего года

Развивая перевозки в вагонах повышенной комфортности, открывая новые маршруты поездов «Спутник» (например, Москва - Монино) и экспрессов (Москва – Дмитров), Центральной ППК удалось обеспечить рост выручки на 19%. Этот опыт подхватили и другие пригородные компании. Однако достичь схожих результатов удалось не везде. Например, Северо-Западная ППК сумела поставить пригородные поезда повышенной комфортности лишь на некоторых маршрутах из Санкт-Петербурга, а продажи абонементов получили распространение в основном среди населения Ленинградской области, которое ездит на работу в Северную столицу.

Положительно сказалось на финансовом результате усовершенствование системы продаж билетов. Билетопечатающие автоматы и дополнительные кассовые окна сократили очереди на вокзалах, а также способствовали уменьшению количества «зайцев» в поездах. На оживлённых станциях оформление билетов ускорилось благодаря подключениям к системе АСОКУПЭ, это позволило экономить время на вводе данных кассирами. Как показала практика, затраты на установку автоматов и оборудования АСОКУПЭ окупаются за три-четыре года.

Сыграло свою роль и изучение структуры пассажиропотоков. ППК вносили поправки в графики движения поездов, привлекая тем самым дополнительных клиентов. Помогло улучшить финансовые результаты изменение составности поездов. Впрочем, варьировать количество вагонов и организовать тактовое движение оказалось целесообразным не для всех пригородных компаний.

Отдельное направление – активизация работы разъездных билетных кассиров. Правда, при низкой степени лояльности пассажиров такие бригады приходится увеличивать, а то и снабжать охраной, что снижает эффективность продаж билетов в электричках. Получается, что в вагон заходят бригады из пяти-шести человек. Снять напряжённость и избежать агрессии со стороны пассажиров на просьбы оплатить проезд кассирам помогают советы психологов. При грамотно организованных продажах достаточно, чтобы днём поезд обслуживал один разъездной кассир.

В результате всех этих мер плановые доходы перевозчиков в первом полугодии 2012 года удалось увеличить на 9%, а расходы – сократить на 8%.

Тема номера
Пригородные перевозки›

ИВАН КУРТОВ/«ГУДОК»

Как полагает начальник Департамента пассажирских сообщений ОАО «РЖД» Геннадий Верховых, для дальнейшего стимулирования ППК к развитию планируется ввести рейтинг предприятий пригородного хозяйства в новом формате. Они будут оцениваться по ряду ключевых показателей эффективности. В третьем квартале текущего года рейтинг будет составляться в тестовом режиме, а с четвёртого квартала – на ежемесячной основе.

Из огня да в полымя

Однако принятых мер недостаточно, чтобы обеспечить безубыточность. Обязанность по организации пригородных пассажирских перевозок возложена законодательством на субъекты Федерации. Поэтому, когда они устанавливают тариф ниже экономически обоснованного уровня, возникает обязанность компенсации выпадающих доходов ППК. С регионами этот вопрос обсуждался неоднократно. В этом году переговоры были проведены не только в рамках межрегиональных координационных советов, но и на уровне вице-премьера РФ Игоря Шувалова, Совета Федерации и правительственных комиссий. Это несколько помогло увеличить объёмы компенсаций. С начала 2012 года они выросли на 31,5%.

Тем не менее лишь 18 из 73 регионов, где есть пригородное пассажирское сообщение, полностью покрывают выпадающие доходы ППК, 18 субъектов – более половины, 33 – менее половины, а ещё в четырёх компенсация пригорода и вовсе не предусмотрена.

В результате, по сведениям Максима Шнейдера, совокупный убыток от пригородных перевозок в текущем году достиг 4,6 млрд руб., его можно приплюсовать к 20 млрд руб. накопленного регионами долга на 1 января 2012 года. Причём более 67% общесетевых убытков нынешнего года генерировали несколько компаний: Северная ППК, ППК «Черноземье», Свердловская ПК, Центральная ППК и Северо-Западная ППК.

По мнению Геннадия Верховых, в каждом случае надо искать варианты решения проблем, например активизировать практику подачи исковых заявлений в суд для взыскания денег с субъектов РФ. Сейчас исковые заявления поданы Свердловской ППК в адрес администрации Курганской области, Волго-Вятской ППК – Владимирской области и Северо-Западной ППК – Новгородской области. Предъявлены претензии властям Ставропольского края, Республик Коми и Мордовии.

Пока же часть ППК работает себе в убыток. Нежелание или невозможность регионов компенсировать выпадающие доходы уже привели к снижению количества рейсов. Всего под отмену попали 86 маршрутов. В том числе ППК «Черноземье» вынуждена сократить 50 маршрутов пригородных поездов на территории Белгородской, Воронежской, Курской, Липецкой, Тамбовской, а также Пензенской и Саратовской областей. Свердловская ППК снимает шесть пригородных поездов в Курганской области, а Северо-Западная ППК – порядка 30 в Вологодской, Новгородской, Псковской, Мурманской, Тверской областях и Республике Карелия. Как пояснил её гендиректор Андрей Гордиенков, это решение поможет сэкономить 80 млн руб. «Отменяются поезда выборочно: по определённым часам или по отдельным дням недели, в период наименьшего спроса. С администрациями Новгородской области и Республики Карелия ведутся переговоры», – добавил Андрей Гордиенков.

В регионах на эти меры реагируют по-разному. В некоторых власти пытаются отсрочить отмены на год, чтобы успеть подменить электрички автобусным сообщением. Где-то честно признаются, что не знают, как быть в такой ситуации, потому что обращения субъектов в Минфин до сих пор остаются без ответа. А где-то просто делают вид, что не понимают причины решений ППК.

Возможно, в регионах ждут осени, когда в Правительстве РФ предполагается рассмотреть «Концепцию развития пригородных пассажирских перевозок железнодорожным транспортом» и план мероприятий по её реализации. Проект такого документа обсуждался на совещаниях у вице-премьера Аркадия Дворковича, а также у помощника президента Эльвиры Набиуллиной.

СЕРГЕЙ РОДИН/«ГУДОК»

Нежелание или невозможность регионов компенсировать выпадающие доходы уже привели к снижению количества рейсов

Одним из ключевых моментов Концепции является принятие федерального закона «Об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения в РФ». По словам вице-президента ОАО «РЖД» Михаила Акулова, в результате переговоров с причастными министерствами и ведомствами по этому законопроекту сняты практически все замечания. В третьем квартале проект документа предполагается повторно внести в правительство страны на рассмотрение.

Пока же ещё предстоит утвердить минимальный стандарт качества услуг, что определит ответственность перед населением не только пригородных компаний, но и субъектов Федерации, которые являются заказчиками услуг. Необходимо также закрепить методики расчёта экономически обоснованного уровня затрат. Уточнения требует порядок субсидирования ППК из региональных бюджетов, обязательства субъектов РФ по формированию на среднесрочную перспективу (3–5 лет) планов развития транспортного обслуживания. Помимо прочего, предстоит проработать механизм субсидирования затрат перевозчика в пригородном железнодорожном сообщении на доступ к инфраструктуре.

Причём, как недавно заявил премьер Дмитрий Медведев, начиная с 2014 года планируется прекратить субсидирование пригородной железнодорожной инфраструктуры из федерального бюджета. Таким образом, финансовую ответственность за обеспечение этого вида сообщения в регионах будут нести власти субъектов Федерации. ПУЛЬТ

У каждого свои методы

Пригородные компании поделились опытом борьбы за доходы, пассажиров и экономическую эффективность

ВИТАЛИЙ САПОЖНИКОВ

С «зайцем» не договоришься

Евгений Силантьев,
генеральный директор ОАО «Самарская пригородная пассажирская компания»:

– По итогам прошлого года компания достигла положительных экономических результатов. Это стало возможным благодаря политике заказчика перевозок – акционера – Самарской области. Например, в прошлом году регион увеличил субсидии на компенсацию проезда по регулируемым тарифам в 3,5 раза по сравнению с 2010-м. А в 2012 году – в 1,8 раза.
Пригородные перевозки ориентированы прежде всего на человека со средним достатком, и поэтому тариф первой зоны в Самаре составляет всего 15 руб., что ниже проезда в городском транспорте (18 руб.). И его повышения не ожидается. Однако акционеры нацелены на выведение перевозок на безубыточный уровень.
Чтобы не нести убытки, в первую очередь мы боремся с безбилетниками и стремимся повышать сбор выручки от продажи проездных документов. Поэтому основной упор сделали на подготовку разъездных кассиров и контролёров-ревизоров.
При приёме в штат мы объясняем соискателям, что, если они будут недобросовестно выполнять свою работу и, к примеру, попытаются договориться с «зайцами», их уволят по статье. Для контроля создана служба собственной безопасности, ежедневно работающая на маршрутах. Сотрудники знают, что от качества их работы напрямую зависит и оплата труда: размер премиальных увязан с выполнением плана по сборам доходов. Хотя и здесь есть сложности. Например, в результате пресечения безбилетного проезда выручка в стационарных кассах возрастает, а у разъездных кассиров уменьшается. Пассажиры начинают понимать, что проще и выгоднее купить билет в кассе и спокойно ехать до нужной станции. Поэтому сейчас мы прорабатываем варианты мотивации, когда объёмы премиальных для всех сотрудников будут увязываться с показателями всех подразделений компании, занятых на реализации и проверке билетов. Никто из добросовестных и порядочных сотрудников не останется без внимания и поощрения.
Есть и другие пути повышения доходности компании. Мы стараемся оперативно реагировать на изменения в транспортном обслуживании региона. Например, в связи с ремонтом моста через Самару в районе улицы Главной пригородная компания организовала компенсационные перевозки пригородным транспортом. Были назначены дополнительные поезда, а по участку Самара – Конструкторская можно было проехать бесплатно. Сейчас мы опрашиваем пассажиров о целесообразности сохранения дополнительных пригородных поездов Самара – Новокуйбышевск, курсирующих во время ремонта моста. Нам важно знать, будут ли люди пользоваться этим маршрутом после его окончания при стоимости проезда 15 руб.
Решение будет принято после определения пожеланий пассажиров, по согласованию с Министерством транспорта и автомобильных дорог Самарской области.
Мы понимаем, что транспортная доступность для населения – полдела. Поэтому повышаем качество услуг. Особенно это касается экспрессов. В августе появился электропоезд Самара – Сызрань – Самара с вагонами повышенной комфортности. В его состав входят вагоны бизнес- и экономкласса. Первые включают в себя удобные мягкие кресла, кондиционеры, бар с напитками и закусками, ТВ-трансляцию, бесплатный Wi-Fi, санузел, аренду планшетных компьютеров, а также терминалы для оплаты различных услуг.
Этот комфортабельный экспресс будет ходить на маршрутах как обычный пригородный поезд, так и на различных туристических направлениях.
Кстати, мы во многом делаем ставку именно на такие маршруты.
Однако работать на прибыль компания сможет лишь в том случае, если решить ряд вопросов на федеральном уровне. Нужно, к примеру, продлить практику применения льготного тарифа в размере 1% к ставке по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования на 2012 год. Или законодательно наделить разъездных билетных кассиров и контролёров полномочиями штрафовать «зайцев».
Это принесёт дополнительную прибыль компании, что в перспективе снизит нагрузку на региональный бюджет.

ВЛАДИМИР САВРОНОВ

Автобус к электричке

Пётр Овсянников,
генеральный директор ОАО «Краспригород»:

– У нас хорошие отношения со всеми регионам, где мы работаем. И если с Кузбассом есть небольшие разногласия по тарифам, то Красноярский край и Хакасия на 100% выполняют свои обязательства. Причём, когда многие регионы сокращают объёмы перевозок, Хакасия и Красноярский край их наращивают. Благодаря этому сегодня есть рост числа платных пассажиров. Однако появилась другая проблема – упали объёмы перевозок льготников. Поэтому ППК рассчитывать только на дотации нельзя. И мы находимся в постоянном поиске путей развития.
К примеру, в прошлом году предложили коммерческие электропоезда по направлениям на Иланский, Ачинск и Боготол. Благодаря их введению увеличилось количество платных пассажиров.
До этой осени у нас не было региональных заказов на перевозки по участку Решоты – Тайшет (Иркутская область). В этом году Байкальская ППК назначила от Тайшета до Юрт две пары поездов. У нас в этом районе от Иланска до Решот была всего одна пара. По согласованию с Минтрансом Красноярского края мы пустили ещё одну пару и «подвязали» их к электропоездам соседей. С 3 сентября у пассажиров северной ветки (Решоты – Чунояр) появилась возможность добираться до Иркутской области на электричке. Пассажиры, следующие из посёлков Иланский, Нижняя Пойма, пересаживаются на станции Юрты на поезд Байкальской компании и доезжают до Тайшета.
Ещё стараемся научить людей платить за услуги. Например, для ликвидации безбилетного проезда в районе Междуреченска на вокзале открыли две кассы по договору с «Кузбасспригородом». В результате пассажиропоток вырос на 30%. Конечно, мы продолжаем оборудование вокзалов терминалами для продажи проездных документов, но уверен, что кассиры ещё долго будут мобильнее машин. Эффективна продажа билетов, когда разъездные кассиры на входе в вокзал продают билеты на ближайший поезд, а затем садятся в этот же состав и проверяют проездные документы, обеспечивают ими людей, севших в вагон на станциях, где нет касс. Я уже не говорю про создание условий для комфорта клиентов: это и удобное расписание, и призы с подарками, и Wi-Fi в экспрессе, и даже мультимодальные перевозки.
Последнее – это наше ноу-хау. А всё началось с того, что мы хотели привлечь пассажиров города-спутника Дивногорска на электропоезд до Красноярска. Существовало мнение, что движение на этой линии нужно закрыть. А ведь направление перспективное: красивая дорога, посёлок Овсянка, где музей Виктора Астафьева, да и сам городок легендарный, недалеко от Красноярского моря. Мы подписали договор с Дивногорским пассажирским автотранспортным предприятием. И сегодня автобус утром подвозит жителей Дивногорска к электропоезду, а вечером развозит пассажиров по городу. После введения такой услуги клиенты рейсовых автобусов, которые вечно стояли в пробках на окраинах Красноярска, обратили внимание на поезд, и пассажиропоток увеличился почти на 40%. Сейчас по этой линии курсирует 4-вагонный состав, заполняется до 80%. И вопрос об отмене электропоезда отпал сам собой.
На станции Иланская мы согласовали расписание рейсовых автобусов, идущих в Канск и Иланский к отходу нашего экспресса и обратно. К сожалению, не удалось найти взаимопонимания по схожей проблеме в Ачинске.
На очереди – развитие внутригородских перевозок. Последнее итоговое правление ОАО «РЖД» поручило начальникам дорог развивать внутригородские перевозки. Мы посчитали, что наши возможности в этом направлении перспективны: дорога идёт по правому и левому берегу Красноярска и вполне может стать эффективным городским наземным метро с большим пассажиропотоком. С учётом того, что в часы пик с правого на левый берег по железной дороге можно добраться за 7–10 минут, а автобусом – за час-полтора. То есть в данном случае преимущества электрички неоспоримы. Пропускная способность на участках Базаиха – Красноярск – Бугач позволяет выдерживать интервал движения в 10–30 минут. Вся эта информация была предоставлена мэру Красноярска Эдхаму Акбулатову. Готовятся изменения в краевой закон «О транспортном обслуживании населения...» для того, чтобы ОАО «Краспригород» можно было считать и городским перевозчиком. Как только мы получим такой статус, сразу начнём работать в черте города. Видимо, придётся набирать штат кассиров, которые буду работать «челноками» в пределах города: от Базаихи до Мясокомбината или Минино, а также до Северного.
Возможно, и жители красноярских городов-спутников Сосновоборска и Железногорска скоро получат возможность добираться до краевого центра по железной дороге. По нашему заказу сделано технико-экономическое обоснование для реконструкции ветки, которая находится в собственности у горно-химического комбината Железногорска и является путями необщего пользования. Минтранс края сейчас решает вопрос по дальнейшему статусу этого участка и об открытии на нём пригородного движения, ведь автотранспорт с перевозками населения на этом направлении не справляется.

Яков Сергиенко,
младший партнёр
McKinsey & Company

MIKE DOBEL/MASTERFILE/EAST NEWS

Счётная грамота

Пригородное железнодорожное сообщение традиционно является регулируемым. Каждая страна выбирает свою уникальную модель управления пригородным транспортом с учётом сложившихся технологических особенностей, баланса интересов государства, населения и перевозчиков. Россия пока лишь начинает определять, какой должна быть модель регулирования отрасли

Особенный транспорт

В любой стране пригородное железнодорожное сообщение – особый вид общественного транспорта, в большой степени локальный и социально ориентированный продукт. Для него характерны высокая частота движения, значительные внутрисуточные пики и большая плотность остановок.

Поддержание такой системы требует значительных капитальных затрат – как на практически выделенную (с учётом требований по тактовости движения) железнодорожную инфраструктуру, так и на покупку и содержание подвижного состава. Поэтому неудивительно, что обеспечение пригородных перевозок связано с постоянными повышенными затратами.

С другой стороны, пригородное железнодорожное сообщение носит локальный характер. Протяжённость маршрутов не превышает 200 км, что ограничивает сетевой эффект, превращая пригородный транспорт в «региональный продукт». Именно поэтому в отличие, например, от пассажирского сообщения дальнего следования особую роль здесь играют местные органы власти, которые несут ответственность за определение целевых параметров движения и уровня тарифов с учётом региональных особенностей спроса.

К сожалению, последнее обстоятельство не упрощает, а, наоборот, усложняет роль правительства в регулировании пригородного железнодорожного сообщения. Ведь именно центр должен предложить участникам отрасли такие законодательные и финансовые условия, которые бы позволяли пригороду работать безубыточно, а потребителю – получать качественные транспортные услуги в полном объёме.

Интересы населения

В пригородном сообщении для потребителя важны две вещи – ценовая доступность и качество.

В основном пассажиры электрички – это люди, пользующиеся ею ежедневно: утром, когда едут на работу или учёбу, и вечером, когда возвращаются домой. То есть при расчёте затрат пассажира стоимость одной поездки надо как минимум умножить на два (дорога в обе стороны) и затем на количество рабочих дней в течение месяца (20–22).

При этом очевидно, что электричка не единственный вид транспорта, которым пользуется её пассажир. В любом крупном городе речь, как правило, идёт о регулярных комплексных поездках, когда человек, добравшись на электричке до города, затем пересаживается на метро или на автобус. При этом существует понятное ограничение по цене на пригородное сообщение – доля дохода домохозяйства, которую предполагается потратить на общественный транспорт. Нормальным считается уровень общих транспортных расходов в 5–10% от имеющегося дохода.

Мировой опыт свидетельствует, что постоянные затраты, связанные со сложностью инфраструктуры пригорода и значительным объёмом подвижного состава, работающего только в периоды пиковых нагрузок, покрываются выручкой от продажи билетов лишь в самых редких случаях: только при чрезвычайно большом пассажиропотоке, характерном для наиболее плотно населённых мегаполисов.

Отсюда стоящая перед регуляторами дилемма: либо обеспечить доступность этой услуги, чтобы среднестатистический гражданин мог себе позволить ежедневно ездить на электричке на работу и с работы, либо предоставлять её на сугубо рыночных началах – только там, где это выгодно само по себе, без существенного финансового участия государства.

Международный опыт

В мире существуют два основных подхода к организации пригородного железнодорожного сообщения. В США и Латинской Америке пошли по пути сокращения госучастия (назовём эту модель латиноамериканской). В результате пригородное железнодорожное пассажирское сообщение там осталось только в мегаполисах с большой плотностью населения и развивается без какой-либо господдержки.

Европейские регуляторы выбрали другую модель. Понимая, что пригородные поезда значительно повышают качество жизни, они приняли решение охватить перевозками наибольшее количество регионов, то есть сделать эту услугу доступной для среднего гражданина. Однако здесь сразу же возникают сложности. Во-первых, финансовые условия развития территорий разные и значительная часть из них традиционно являются дотационными. Во-вторых, интенсивность спроса на услугу различается по регионам. В-третьих, необходимо обеспечить единый стандарт обслуживания. В результате европейские страны столкнулись с потребностью выработать специальные механизмы финансирования отрасли со стороны центрального правительства.

К примеру, в Германии существует специальный фонд, учреждённый

В любой стране пригородное железнодорожное сообщение – особый вид общественного транспорта, в большой степени локальный и социально ориентированный продукт

федеральным правительством. Сюда поступают доходы из специальных обособленных налоговых источников, которые затем направляются исключительно на финансирование пригорода. То есть налоги, собираемые на федеральном уровне, через этот фонд распределяются между региональными транспортными агентствами и впоследствии направляются ими на субсидии определённому перевозчику в конкретном регионе. Фактически транспортные агентства определяют параметры доступа перевозчиков на региональный рынок, объёмы необходимой транспортной работы и, имея бюджет, выбирают модель взаимодействия с перевозчиками: самостоятельно собирать доходы от перевозок и компенсировать операторам убытки или просто оплачивать движение электропоездов по определённому маршруту согласно определённому графику. В любом случае у агентства есть достаточные финансовые ресурсы для обеспечения перевозчику доходности и привлекательных условий работы на этом рынке. При этом сам факт федерального финансирования перевозок, по сути, является гарантией выполнения минимальных стандартов качества. В целом в Германии, как, например, и в Англии, где существует модель центрального, а не регионального заказа, государство выделяет целевое финансирование, гарантируя, что в ожидаемом им объёме будет получен предсказуемый уровень качества обслуживания пассажиров.

Перевозчики и государство

Отдельный вопрос – какую цену платят перевозчики за пользование инфраструктурой её владельцу. Например, в Германии вся железнодорожная инфраструктура принадлежит госкомпании Deutsche Bahn. Владелец инфраструктуры несёт три типа расходов. Во-первых, содержание и ремонт. Во-вторых, модернизация. В-третьих, строительство новой инфраструктуры. Последний блок обособлен – он не связан с тарифами и обычно является предметом прямых взаимоотношений правительства и владельца инфраструктуры. Остаются два блока расходов: операционные и ремонтные, – в отношении которых существуют разные стратегии. В Германии ремонт инфраструктуры отчасти оплачивается федеральным центром за счёт прямой помощи DB, а остальные затраты оплачивает перевозчик. В результате такой схемы финансирования у перевозчиков повышается ответственность за пользование инфраструктурой и существует стимул оптимизировать затраты и работать эффективно.

В скандинавской модели, напротив, все затраты компенсируются из центра напрямую владельцу железнодорожной инфраструктуры. Преимущество этой схемы в том, что происходит полное выравнивание условий выбора общественного транспорта (обычно между электричкой и автобусом) в регионах, что особенно актуально при ограниченности финансовых ресурсов. В результате исключения инфраструктурных затрат железнодорожные перевозчики в Скандинавии могут на равных конкурировать с автобусами.

Нельзя не упомянуть влияние сложной экономической ситуации в Европе на модель финансовых отношений между заинтересованными сторонами: правительство Евросоюза неоднократно объявляло о планах приватизации железнодорожных сетей пассажирского сообщения. А испанское правительство недавно заявило об открытии железнодорожной инфраструктуры для частных операторов пассажирских перевозок к июлю 2013 года и проведении радикальной реорганизации убыточных государственных железнодорожных компаний с целью подготовки к последующей приватизации.

Прямая проекция

В случае если Россия пойдёт по латиноамериканскому пути, в финансовом выигрыше окажутся государство (не надо будет платить субсидии) и перевозчики (у них не будет убытков). А население, к сожалению, потеряет в мобильности. Государство может частично компенсировать снижение мобильности развитием автосообщения и других альтернативных видов транспорта. Однако здесь есть объективные ограничения: территория у нас настолько большая и в ряде регионов настолько малонаселённая, что компенсирующее развитие автомобильной инфраструктуры не всегда возможно. На Дальнем Востоке, в Сибири железнодорожный транспорт – зачастую единственная возможность связать населённые пункты.

Итог: выбор латиноамериканского пути однозначно приведёт к существенному падению мобильности населения в регионах. Скорее всего, пригородное железнодорожное сообщение останется только в окрестностях мегаполисов – Москвы и, может быть, ещё Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и Новосибирска.

А что с европейской моделью? Думается, что именно в этом русле должно развиваться пригородное железнодорожное сообщение в России. С одной стороны, в стране уже существует железнодорожная пассажирская инфраструктура (в отличие от Америки, где железнодорожный транспорт в основном грузовой), и не пользоваться этим активом для того, чтобы улучшить качество транспортных услуг для людей, было бы просто неразумно. С другой стороны, многочисленные опросы ВЦИОМа указывают на то, что население предпочитает железнодорожное сообщение. Этот вид транспорта воспринимается потребителем как более экологичный, надёжный и безопасный, чем автомобильный.

Следующий шаг

Однако европейский путь требует финансового участия государства, ведь не каждый регион может самостоятельно в полном объёме финансировать перевозки.

Чтобы гарантировать единый стандарт обслуживания пассажиров в масштабах всей России и при этом обеспечить понятную экономику отрасли для её участников, федеральному центру нужно принять решение по стабильному, долгосрочному и постоянному финансовому участию в обеспечении работы отрасли, в первую очередь финансируя инфраструктуру либо компенсируя часть операционных затрат перевозчикам. И другого пути здесь нет.

Для российских условий наиболее естественным представляется первый путь. Центр должен создать условия для равного выбора между видами транспорта с помощью механизма обеспечения нулевой стоимости инфраструктуры для перевозчика и регионов. На этой основе местные власти смогут сравнивать тот или иной вид транспорта – по затратам, экологической нагрузке, безопасности и т.д. с учётом стратегической концепции, которую каждый губернатор держит у себя в голове.

При этом все остальные элементы целевой модели автоматически выстроятся в ответ на это ключевое решение по финансовым условиям функционирования отрасли. Обладая возможностью прямого сравнения видов сообщения, регионы естественным образом потребуют предоставления им права выбора модели взаимодействия с перевозчиком, определения подходов к контрактации и тарифов для населения. Перевозчик же, после стабилизации долгосрочных финансовых условий развития отрасли и появления стабильного уровня рентабельности, захочет получить возможность гибко управлять базой активов, потребует свободы в решении вопросов собственности на новый подвижной состав, работы с ремонтными мощностями и т.д. Именно это в конечном итоге и станет моделью развития пригородного железнодорожного сообщения в России. ПУЛЬТ

ПРИМЕР

Французский метод

Арно Грав,
советник по вопросам транспорта, промышленности, устойчивого развития, посольство Франции в Москве:

– Национальная компания французских железных дорог (SNCF) определяет пригородное железнодорожное сообщение как «региональное». С 2002 года оно находится в ведении административных регионов Франции. Они решают, какой объём и тип транспорта им необходим, а затем заключают договоры с соответствующими предприятиями. Все текущие договоры заключены с SNCF, однако после того как срок их действия подойдёт к концу, новые контракты, возможно, будут перезаключены с другими железнодорожными компаниями. Во Франции в этом сегменте существует конкуренция.

Действующие договоры между SNCF и регионами предусматривают выплаты 100% предусмотренной суммы в случае соблюдения условий ведения деятельности (регулярность, пунктуальность, чистота, безопасность перевозок). Если же условия не соблюдены или соблюдены частично, применяются различные штрафы.

Со стороны государства для обеспечения региональных перевозок SNCF финансирования не получает. За это отвечают регионы. За инвестиции в содержание, обновление и создание новой инфраструктуры (как на национальном, так и на региональном уровне) отвечает государственное предприятие «Железнодорожная сеть Франции» (RFF). Таким образом, в инфраструктуру не инвестируют ни SNCF, ни регионы. Однако финансирование ими местной инфраструктуры теоретически возможно. Затраты на подвижной состав берут на себя регионы и SNCF. Вопрос о техническом обслуживании подвижного состава прописан в договорах, заключённых между регионами и SNCF. Однако с юридической точки зрения регионы могли бы заключать отдельные договоры с компаниями, специализирующимися в техобслуживании подвижного состава.

DB AG

Правительство Евросоюза неоднократно объявляло о планах приватизации железнодорожных сетей пассажирского сообщения

Продолжение разговора

Вопрос не в средствах

В проект федерального бюджета на 2013–2015 годы Минфин РФ не заложил средства на строительство высокоскоростной магистрали (ВСМ) Москва – Санкт-Петербург. Как прокомментировали чиновники, пока постановление правительства о возведении данной дороги с использованием госсредств не подписано. Впрочем, отсутствие финансирования со стороны бюджета не отразится на проекте ВСМ, который планируется завершить к старту чемпионата мира по футболу в 2018 году, отмечают в РЖД. «В следующем году государственные деньги на строительство не нужны», – говорит директор по подготовке к тендеру ОАО «Скоростные магистрали» Елена Шебунина. Важнее сейчас, чтобы государство определилось с проведением тендера на строительство ВСМ и его условиями. Если это не будет сделано в ближайшее время, то закончить проект в срок будет сложно. При этом ОАО «РЖД» намерено провести конкурс за счёт собственных средств, а проектирование – за счёт победителя. От бюджета требуется лишь выделение средств на выкуп и резервирование земель, но это не такая значительная сумма и она может быть внесена в бюджет при его корректировке.

Всё по плану

Как отмечают разработчики в Научно-исследовательском и проектно-конструкторском институте информатизации, автоматизации и связи на железнодорожном транспорте (ОАО «НИИАС»), замысел создания единой интеллектуальной управляющей системы для железнодорожного транспорта ИСУЖТ (о чём журнал писал в №3 от 2011 года), сегодня принял чёткие формы.

В настоящее время завершена стадия предпроектной подготовки, включающая проведение обследования предметной области, проработку опыта создания крупных информационных систем ОАО «РЖД» и систем диспетчерского управления в других отраслях промышленности и транспорта.

Напомним, что этот проект, основанный на современных программных и интеллектуальных технологиях, нацелен прежде всего на создание технологически интегрированной системы управления перевозочным процессом, инфраструктурой и тяговыми ресурсами. В итоге он должен обеспечить существенное повышение эффективности эксплуатационной работы ОАО «РЖД».

Концепция Единой интеллектуальной системы управления и автоматизации производственных процессов на железнодорожном транспорте успешно прошла научно-технический совет ОАО «РЖД», а проект по её созданию был защищён на инвестиционном комитете ОАО «РЖД». В итоге на систему ИСУЖТ было разработано общее техническое задание, в котором были учтены предложения и замечания дирекций и департаментов компании.

Как отмечают эксперты, отличительными чертами создаваемой управляющей системы должна стать разработка полнофункциональных рабочих мест, позволяющих диспетчеру выполнять весь перечень должностных обязанностей, включая передачу сообщений, приказов. Также запланировано применение единой интеграционной платформы, как технической основы для разработки подсистем ИСУЖТ, которая готова обеспечить максимальную ситуационную осведомлённость участников перевозочного процесса.

Правила соревнований меняются

В ОАО «РЖД» вступили в силу новые условия соревнований трудовых коллективов. Основные принципы организации соревнований, сложившиеся в предыдущие годы, сохранились, однако теперь состязания носят исключительно корпоративный оттенок. Коллективы, которые перешли в дочерние и зависимые общества, а также работают на условиях аутсорсинга, в соревнованиях больше не участвуют.

Бороться за первое место между собой будут региональные дирекции, их структурные подразделения и железные дороги, а с 2013 года – региональные центры корпоративного управления. В третьем и четвёртом кварталах этого года железные дороги будут рассматриваться как полигон работы подразделений региональных дирекций.

В филиалах ОАО «РЖД» будут организовываться внутрипроизводственные соревнования, итоги которых будут подводиться не реже одного раза в квартал.

По итогам соревнований работникам компании будут присваиваться соответствующие звания, вручаться удостоверения и наградные знаки. Кроме того, победители получат денежную премию в размере от 25 до 40 тыс. руб.

Коллективы, которые перешли в дочерние и зависимые общества, а также работают на условиях аутсорсинга, в соревнованиях больше не участвуют

Взгляд со стороны

Яков Дерябин,
начальник службы технической политики Южно-Уральской дороги:

– В журнале чувствуется пульс и «сезонность» работы железнодорожного транспорта вместе с её проблемами, где каждый руководитель черпает для себя нужное решение. Жду больше информации по техническим новинкам, управляющим и автоматическим системам, новым технологиям. Руководитель должен знать и понимать, какой результат с их внедрением может быть достигнут.

Последние два года идёт массовая реализация проекта «Бережливое производство». Эта тема должна быть освещена полно. Хотелось бы узнать механизм освоения этой системы в разных сферах деятельности транспорта. Руководителю в проекте отводится особая роль. Как он поведёт за собой коллектив и как вовлечёт подведомственное структурное подразделение в поиск резервов более рациональной работы, таким будет и результат.

Кадровая работа – тема постоянная для журнала. Вместе с тем важно отражать вопросы разрешения возможных конфликтов в трудовых коллективах. Руководителю нужен практикум, чтобы знать, как погасить конфликт, как вести себя в подобных моментах, как найти компромисс.

Вячеслав Дюков,
начальник отдела стратегического развития Октябрьской дороги:

– Новые условия хозяйствования всегда оказывают влияние на эффективность деятельности РЖД. Поэтому важно иметь под рукой качественную информацию обо всём, что происходит в компании, какие инструменты и методы достижения целевых показателей используются в холдинге. Что происходит во всех дирекциях, ДЗО. Работа по повышению эффективности чрезвычайно важна для укрепления конкурентоспособности на рынке транспортных услуг. Собственно, для этого мы и стремимся ставить перед собой правильные стратегические цели и находить способы их достижения. Эти темы надо как можно шире освещать в данном журнале.

Анатолий Мишин,
заместитель начальника Забайкальской железной дороги по корпоративному управлению и работе с органами власти:

– «Пульт управления» должен быть у нас как настольная книга. То есть для того, чтобы брать полезную информацию, применять в работе. Должны быть статьи о передовых методах, применяемые на других дорогах, филиалах, где-то в развитых странах, те, что приемлемы на сети. А сейчас в журнале публикации главным образом информационного характера. Основная тема номера – «Межвидовая борьба». Речь о том, что авиационный транспорт выигрывает у железнодорожного за счёт применения льгот, скидок, тарифов и прочего. Реальная ситуация в другом. Мы в пассажирских поездах дальнего сообщения вовсе не потеряли пассажира, не отпугнули. Он не ушёл на авиаперевозки, мы просто его не забираем. Мы не боремся за каждого. Люди хотят ехать в поезде. Мест нет. Почему? Что сейчас представляет пассажирский поезд? Это 40% коммерческих, багажных и почтовых вагонов, остальные пассажирские. И борьба за скорость. Но на дальнем сообщении мы проигрываем авиации. Не стоит за ней гнаться. Нужно бороться за местного пассажира, который ездит в своём районе. Поотменяли технические остановки, скорые теперь стоят только на технических станциях. Да, быстро едут, да, скорость выше. Но вагоны полупустые, потому что они не останавливаются, не забирают пассажиров. Моё мнение – нужно бороться за пассажира, с ним нужно работать.

Андрей Кульдишов,
начальник эксплуатационного локомотивного депо Белово Западно-Сибирской дороги:

– Увлекательна и всегда актуальна тема номера: конкуренция железнодорожных и авиационных перевозок. Запомнились факты, приведённые в редакционной колонке о том, что железнодорожники и авиаторы могут быть не только конкурентами, но и партнёрами, а также исторические материалы. В связи с темой номера очень уместно выглядят интервью с Михаилом Акуловым и комментарии специалистов ФПК на местах.

Очень понравился материал о последствиях вступления России в ВТО для РЖД. Животрепещущая тема.

Радует, что журнал продолжает информировать о реформах в отрасли. Солидности номеру придаёт интервью с Валентиной Матвиенко, хотя и небольшое по объёму. Из минусов: «нежелезнодорожные» материалы, смысл которых, однако, тоже опосредованно касается нашей отрасли, довольно поверхностны, малы по объёму и без какой-либо эксклюзивной информации. Мало материалов с мест, интервью с руководителями на местах отсутствуют.

Мы в пассажирских поездах дальнего сообщения вовсе не потеряли пассажира, не отпугнули. Он не ушёл на авиаперевозки, мы просто его не забираем. Мы не боремся за каждого. Люди хотят ехать в поезде. Мест нет

Алексей Илларионов,
начальник Департамента информатизации и корпоративных процессов управления ОАО «РЖД»

«ГУДОК»

ИВАН КУРТОВ/«ГУДОК»

Технологии перемен

Информатизация Дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» принципиально меняет способ управления крупнейшей сервисной организацией в стране

Выступая перед участниками Восьмой Ассамблеи начальников дорог, президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин подчеркнул, что компания сейчас подошла к важному этапу реформирования – завершению создания Центральной дирекции инфраструктуры. Все подготовительные этапы пройдены, необходимые регламенты подготовлены. Новая вертикаль начнёт свою хозяйственную деятельность с 1 октября 2012 года. Её создание потребовало активного внедрения новых управленческих и информационных технологий. Фактически с помощью информационной системы в Дирекции инфраструктуры создаётся новая схема управления процессами текущего содержания инфраструктуры.

Трансформация вертикали

Ключевая идея текущего этапа трансформации ОАО «РЖД» – формирование вертикально интегрированных функциональных структур (дирекций), заменяющих собой территориально ориентированные комплексы дорог. В этом году завершается формирование инфраструктурной вертикали как самостоятельного хозяйствующего субъекта – Дирекции инфраструктуры, филиала ОАО «РЖД». В результате этого возникает крупнейшая в стране сервисная организация, отвечающая за содержание колоссального инфраструктурного комплекса, распределённого по всей стране. Характеристики этой организации впечатляют: более 350 тыс. работающих, которые непрерывно обслуживают более 25 млн объектов железнодорожной инфраструктуры, выполняя в день сотни тысяч рабочих заданий. И всеми этими процессами необходимо управлять – планировать, контролировать исполнение и анализировать результат.

Суть сегодняшних преобразований, происходящих внутри инфраструктурной вертикали, состоит в плавном переходе от управления «по хозяйствам» к единой инфраструктурной модели. В конечном счёте потребитель железнодорожной инфраструктуры (например, Дирекция управления движением) использует не услугу отдельного хозяйства (путевого, электрификации или СЦБ), а участок инфраструктуры, соответствующий требованиям безопасности и пропускной способности. Дирекция инфраструктуры выдерживает эти параметры, управляя работами по текущему содержанию всех инфраструктурных хозяйств, эффективно используя при этом единый бюджет. Это сложнейшая перестройка системы управления, и для её реализации необходимы как организационные решения, так и новые управленческие и информационные технологии.

Суть сегодняшних преобразований, происходящих внутри инфраструктурной вертикали, состоит в плавном переходе от управления «по хозяйствам» к единой инфраструктурной модели

Модель управления

Как отстроить эффективную систему управления сервисной организацией, обеспечивающей содержание инфраструктуры? Рецепт известен – создать модель управления производственными процессами, упорядочить и оптимизировать её, используя процессный подход, и затем «поместить» регламентированные процессы в современную информационную систему. И самое главное – внедрить модель и информационную систему в практическую деятельность менеджеров.

Создавая инфраструктурную вертикаль, мы пошли именно по этому пути. Процессная модель управления текущим содержанием инфраструктуры, разработанная специалистами ряда отраслевых департаментов, центров и дорог (Московская, Горьковская, Октябрьская), включает в себя пять основных областей: учёт объектов инфраструктуры, управление осмотрами, инцидентами, работами и ресурсами. Эти области образуют естественную цепочку производственных процессов линейного предприятия по содержанию объектов инфраструктуры. Важно также, что эти процессы охватывают целиком всю деятельность инфраструктурного предприятия. Это позволяет перейти от контроля сметы затрат к управлению затратами по объектам инфраструктуры и по видам работ. Тем самым закладывается фундамент для формирования стоимостной модели инфраструктурной услуги.

Следующим этапом разработки модели стали унификация и типизация управленческих процессов для предприятий различных хозяйств. При всей технологической специфике инфраструктурных хозяйств (путевого, электрификации, СЦБ и других) удалось выстроить единую технологию управления осмотрами, регистрации инцидентов, планирования рабочих заданий для всех

Реформа холдинга›

SHUTTERSTOCK.COM

ЕВГЕНИЙ НАДАЛИНСКИЙ/ГУДОК»

хозяйств. И главное, удалось создать единую модель описания всех объектов инфраструктуры вне зависимости от их хозяйственной принадлежности.

Завершающий элемент управленческой модели, над которым мы работаем сейчас, – это система сбалансированных показателей инфраструктурного предприятия. Идея очевидна: каждое предприятие должно ежемесячно отчитываться за результаты своей работы и оцениваться по этим результатам. Отчётные показатели должны сбалансированно отражать состояние вверенной предприятию инфраструктуры, качество и своевременность выполнения работ по текущему содержанию инфраструктуры и стоимость этого содержания. И главное, эти показатели должны формироваться только на основе первичных операционных данных об инцидентах, работах и затратах.

Единая информационная система

Есть два взаимодополняющих инструмента эффективного внедрения новых управленческих моделей в жизнь – организационное строительство и информатизация. Процесс реформирования ОАО «РЖД» – хороший тому пример. Мало кто задумывается сегодня, что, имея такие единые корпоративные системы управления ресурсами, как ЕК АСУФР и ЕК АСУТР, компания в считаные недели и без потерь трансформировала их в информационные системы таких крупнейших филиалов и дочерних компаний, как Дирекция движения, Дирекция тяги, ОАО «ФПК», ОАО «Желдорреммаш» и другие. Подобные преобразования связаны с колоссальными бизнес-рисками, и в мировой и отечественной практике известны примеры многомиллиардных потерь от внедрения систем в компаниях существенно меньших размеров, чем ОАО «РЖД».

Однако в случае Дирекции инфраструктуры речь шла не только о трансформации системы управления ресурсами. Необходимо было, опираясь на инфраструктурную процессную модель, создать новый продукт – Единую корпоративную автоматизированную систему управления инфраструктурой (ЕК АСУИ).

Сегодня можно говорить о том, что в целом этот продукт создан, ЕК АСУИ представляет собой интегрированную систему, в единой технологической базе данных (ЕТБ) которой содержится информация обо всех объектах инфраструктуры (путевого хозяйства, искусственных сооружений, электрификации или СЦБ) и их взаимосвязях. Здесь накапливается информация о состоянии всех объектов, отказах и инцидентах, выполняемых работах и произведённых затратах. Модульная структура ЕК АСУИ единым образом и для всех хозяйств автоматизирует процессы управления инцидентами (модуль ТСИ), интеграцию со средствами диагностики (ЕСМД), процессы управления работами (модуль ТС2), отчётность и другие процессы.

Подготовительные работы по реализации проекта ЕК АСУИ были начаты в 2009 году. Интенсификация работ была проведена в 2011 году после ряда научно-технических советов на дорогах, обсуждения проекта на Ассамблее начальников дорог в Ярославле и выхода распоряжения главы компании «О внедрении во всех территориальных дирекциях инфраструктуры унифицированной структуры управления, нормативной базы и единой информационной платформы ЕК АСУИ».

На сегодня пользователями ЕК АСУИ уже являются несколько тысяч руководителей и специалистов Дирекции инфраструктуры. Система охватывает процессы управления содержанием инфраструктурных объектов в хозяйстве пути, электрификации, сигнализации и связи, гражданских сооружений. В июле 2012 года завершены работы по формированию ЕТБ ЕК АСУИ, что означает создание единого реестра инфраструктурных активов и объектов ОАО «РЖД». Полностью завершено тиражирование проекта на Горьковской дороге, полным ходом идёт внедрение на Октябрьской, Северной, Приволжской и ряде других магистралей. К концу года предполагается завершение тиражирования проекта на всей сети дорог. И хотя такие темпы внедрения превышают зарубежные аналоги (например, SNCF), мы имеем все предпосылки для завершения этого сложнейшего проекта без отставания от графика.

Единая корпоративная автоматизированная система управления инфраструктурой представляет собой интегрированную систему, в технологической базе данных которой содержится информация обо всех объектах инфраструктуры и их взаимосвязях

Центр управления содержанием инфраструктуры

Как известно, Дирекция инфраструктуры формировалась путём объединения управленческих и производственных служб хозяйств. Это был абсолютно естественный шаг, но в этой модели не хватало объединяющего инфраструктурного управленческого механизма. Таким механизмом стали центры управления содержанием инфраструктуры (ЦУСИ).

Идея ЦУСИ возникла на ряде дорог (Московская, Горьковская, Октябрьская) в рамках создания территориальной модели управления инфраструктурой. Изначально идея ЦУСИ была связана с созданием на дороге единого инфраструктурного сервис-деска, объединяющего все хозяйства. Он должен был аккумулировать инциденты, которые регистрируются персоналом, а также инциденты, поступающие из разных источников по результатам обработки данных средств диагностики.

Позднее ЦУСИ стали выполнять не только контролирующие и информационные функции, но и функции планирования. При этом ЦУСИ по своей идеологии становится единым центром управления сразу для всех хозяйств территориальной дирекции (пути, автоматики и телемеханики, электрификации и т.д.).

Важно отметить, что внедрение ЕК АСУИ и появление ЦУСИ эффективно дополняли друг друга. Создание ЦУСИ на дорогах стало ключевым элементом в подготовке Дирекции инфраструктуры к функционированию в качестве вертикально интегрированного филиала ОАО «РЖД» и переходу от управления «по хозяйствам» к инфраструктурной модели управления. А ЕК АСУИ, как единый и унифицированный механизм тотального контроля состояния объектов инфраструктуры и выполняемых работ, стал основным инструментом ЦУСИ по реализации этих задач.

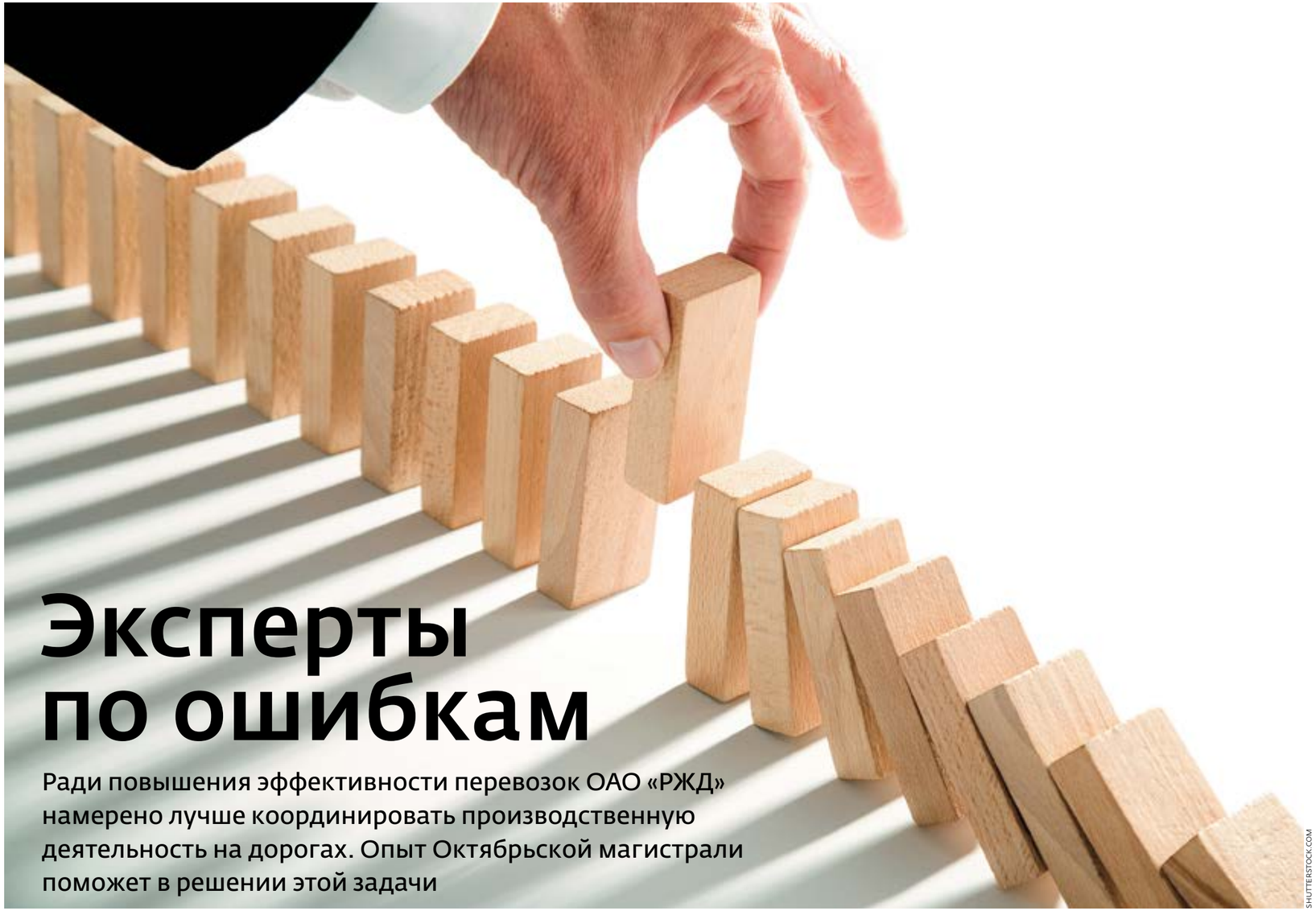
Перспективы

Открывая ЦУСИ на Октябрьской железной дороге, президент компании отметил, что «это центр, который каждую минуту в режиме онлайн и в соответствии со всеми заложенными регламентами позволяет контролировать инфраструктуру. То, что здесь использовано, позволяет сводить все данные, анализировать их в реальном времени. Естественно, нет предела совершенству, но по сравнению с тем, с чего мы начинали, это новое слово».

Сделано много, но ещё многое предстоит сделать. Вот основные направления дальнейшего внедрения новых управленческих и информационных технологий в Центральной дирекции инфраструктуры:

- Создание унифицированного мобильного рабочего места ЕК АСУИ с использованием современных мобильных устройств.
- Разработка типового решения по управлению натурными осмотрами.
- Создание единого решения по диагностике и мониторингу.
- Автоматизация производственного планирования и создание системы оценки результатов работы инфраструктурных предприятий с использованием ключевых показателей деятельности (КПД).
- Разработка системы оценки и прогнозирования состояния инфраструктуры с использованием математического моделирования.

Все эти решения опираются на самые современные технологии и научные достижения и направлены на повышение эффективности процессов текущего содержания инфраструктуры. ПУЛЬТ



SHUTTERSTOCK.COM

Эксперты по ошибкам

Ради повышения эффективности перевозок ОАО «РЖД» намерено лучше координировать производственную деятельность на дорогах. Опыт Октябрьской магистрали поможет в решении этой задачи

Технологическая служба выступает в качестве одного из важнейших инструментов реализации новой модели, в которой железные дороги должны укрепить на горизонтальном уровне на конкретной территории взаимодействие всех филиалов и дочерних обществ.

Сегодня технологическая служба в аппарате управления Октябрьской дороги – это не только «правая рука» первого заместителя начальника дороги, но и единый консолидирующий и независимый координационный экспертный орган, совмещающий в себе функции организатора технологических процессов, хранителя информации о них и своего рода внутреннего аудитора.

Напомним, что именно на Октябрьской магистрали во время ликвидации отделений предложили ввести институт заместителей начальника дороги по региону. В результате структурных изменений стало очевидным, что такое решение правильное. Для сохранения единства процесса перевозок в холдинге потребовалось выстроить технологическую вертикаль. В регионах по предложению магистрали её должны были представлять группы технологической службы. Сейчас на всех дорогах этот опыт растиражирован и закреплён в соответствующем приказе ОАО «РЖД».

На ОЖД этот институт уже доказал свою эффективность. Например, филиалы обращаются к регламенту взаимодействия, когда на линии уже произошёл инцидент, требующий вмешательства или по крайней мере повышенного внимания со стороны Координационного центра.

Обычно на происшествия реагируют по факту уже случившегося события. Однако проблема в том, что зачастую в подразделениях не склонны поднимать возникающие вопросы и разногласия, чтобы не портить отношения с подразделениями смежных филиалов или не беспокоить руководство своего филиала. Кроме того, риски, которые образуются из-за отклонений, в профильных службах не всегда замечают. Но они всегда всплывают на региональном уровне, когда обсуждаются проблемы технологического взаимодействия подразделений различных вертикалей.

Зачастую в подразделениях не склонны поднимать возникающие вопросы и разногласия, чтобы не портить отношения со смежными филиалами или не беспокоить своё руководство

Каждый руководитель стремится доказать, что он выполняет свои обязанности, а нарушения происходят по вине «смежников», которые, в свою очередь, оправдываются, ссылаясь на инструкции своих служб.

С появлением региональных групп технологической службы в качестве независимых экспертов-технологов ситуация коренным образом изменилась. Даже незначительные отступления от действующих регламентов

Реформа холдинга›

взаимодействия могут быть оперативно выявлены и без искусственных страхов централизованно и официально доведены как до руководства Координационного центра, так и до руководителей соответствующего уровня в функциональных вертикалях. Основными источниками и поставщиками информации в этой системе являются узловые рабочие группы, поэтому всё высказанное может быть в полной мере адресовано и к ним. На ОЖД убеждены, что данный опыт должен быть подхвачен на других магистралях.

Круг решаемых сегодня технологической службой задач однозначно определил требования и философию подбора кадров для этой работы. Как в самой службе, так и в её региональных группах приоритет отдаётся представителям аппарата управления движением как единого интегратора перевозочного процесса. Данный подход определил принципы формирования узловых рабочих групп: каждую из 38 из них возглавляет начальник крупной станции, имеющей стратегическое значение для дороги. Именно через неё следуют крупные грузопотоки. На ней происходят сортировка вагонов, стыковка рейсов и смена локомотивов.

Однако специалистов технологической службы ОЖД отбирали в узловые группы не только по тому, насколько у них широк профессиональный кругозор, но и по лидерским качествам. Также обязательным условием было участие в корпоративных программах обучения и повышения квалификации. Это важно: люди должны иметь опыт работы по крайней мере по нескольким направлениям в профессии, что существенно облегчает принятие ими координационных управленческих решений.

Технологическая служба дороги также взяла на вооружение современные принципы менеджмента. И опирается на них при принятии решений. Это, в частности, система управления качеством, бережливое производство, построение карт потока создания ценности, статистический анализ, методология процессного подхода, аудит межфункциональных связей, система стратегического планирования. В числе прочего всё это помогает найти уязвимые места на узлах, выработать планы по их устранению. А главное – закладывает основу для перехода от простой координации к выработке технологий сквозных процессов.

Иными словами, чётче определить, кто и за что на узле отвечает, какие нужно составить регламенты взаимодействия, какие поправки надо вносить в них в зависимости от меняющейся ситуации на рынке перевозок и что ещё требуется исправить для того, чтобы различные дирекции могли достичь баланса интересов и эффективнее работать на конечный результат, в котором заинтересован холдинг.

МНЕНИЕ

Денис Березовский,
ведущий технолог, старший Санкт-Петербург-Витебской региональной группы технологической службы:

– Мы начали работать с марта 2011 года с мониторинга данных о непроизводительных потерях перевозочного процесса, возникающих из-за отсутствия взаимодействия между структурными подразделениями. Готовим предложения, как уйти от этих потерь. Вопрос о технологической координации на региональном уровне крайне актуален, так как необходимо сохранить единый технологический процесс перевозок в условиях, когда созданы различные дирекции в зависимости от функций. В принципе, выстраивается новая вертикаль ОАО «РЖД» с Центром по технологической координации наверху. В центральном аппарате она замыкается на первого вице-президента компании. А на дороге мы числимся в технологической службе, которая подчиняется первому заместителю начальника магистрали. В оперативном подчинении мы у заместителя начальника дороги по региону.

Отмечу, что мы не вмешиваемся в оперативное управление филиалов, дирекций, «дочек», работающих в рамках региона, мы не инспекторы, а эксперты-технологи. Главное – найти системную ошибку, способы отладить процесс, выявить нестыковки, предупредить зону риска. И это непросто. Поэтому в группу входят шесть независимых экспертов-технологов, все специалисты очень высокого уровня. Наши сотрудники постоянно повышают свой уровень знаний, читают дополнительную литературу. Все с высшим образованием и с опытом работы в соответствующих структурах.

Анализируем множество документов. Видим, например, все задержки поездов за неделю, обобщаем их и приглашаем руководителей структурных подразделений причастных дирекций и служб на разбор. Затем определяем зону риска, где могут чаще всего случаться сбои в движении, ищем не виновных, а системные ошибки.

Например, на станции Себеж уже давно существовала проблема с пропуском грузопотоков. С этим мирились, потому что в Дирекции тяги ссылались на задержки из-за таможенников. Однако мы попытались найти глубинные причины. Выяснилось: на узле есть что совершенствовать сразу нескольким службам. Краткосрочные меры мы уже внедрили (упорядочили встречные грузопотоки, изменили схему смены локомотивных бригад). Это позволило немного ускорить движение. Теперь разработан долгосрочный план. Ждём комплексных решений.

Изобилие регламентов, которые, по идее, должны упрощать работу, напротив, могут стать проблемой, если не найти способа всю технологическую цепочку свести воедино. Главное – понимать, что мы работаем не каждый сам по себе, а в одной компании и ориентированы на одну цель – эффективную перевозку грузов и пассажиров.

SHUTTERSTOCK.COM

Узловые рабочие группы подчиняются региональным рабочим группам. Последние есть в каждом регионе дороги, которых шесть. Например, Витебский регион включает в себя 183 станции, три ремонтных локомотивных депо и три эксплуатационных, моторвагонное депо, два ремонтных и два эксплуатационных вагонных депо, восемь дистанций пути, пять дистанций СЦБ, две – электроснабжения, одну – гражданских сооружений, Дирекцию тепловодоснабжения, три восстановительных поезда, три ПМС. Вдобавок ещё пригородные компании и частные операторы. К тому же здесь много погранпереходов и портов.

Поэтому первоочередными для группы становятся вопросы координации деятельности железнодорожников, пограничников, портовиков и местных властей. Она не вмешивается в оперативное управление, не инспектирует, а даёт экспертные оценки с точки зрения того, какие технологии оптимальнее всего использовать, чтобы не возникало сбоев на стыках. Группа получает справки и отчёты из разных служб, но чаще всего её специалистам приходится разбираться во всём на месте. Там, где возникают тревожные сигналы.

О них информируют заместителя начальника дороги по региону: о проблемах, о том, как исправить положение дел, предупредить нестыковки в дальнейшем. А он уже принимает управленческое решение, исполнение которого группа отслеживает. С появлением Регионального центра корпоративного управления вопросы можно уже выносить на уровень начальника дороги (начальника РЦКУ) и далее по вертикали – через корпоративный центр в центральный аппарат управления ОАО «РЖД», если нестыковки уходят своими корнями за пределы дороги.

В группы входят несколько экспертов-технологов, за каждым из которых закреплено определённое направление, например графики движения поездов, работа станций, основные эксплуатационные показатели региона, просрочки доставки грузов, работа локомотивного комплекса. Есть специалисты, курирующие подразделения инфраструктурного комплекса и Дирекции по ремонту пути. И наконец, эксперт, специализирующийся на выявлении нарушений регламента взаимодействия и технологий работы в различных службах, включая дочерние и зависимые общества.

Собственно работа узловых и региональных рабочих групп – часть формирующейся системы риск-менеджмента. Ведь главное – не наказать за случившееся, а предупредить происшествие. ПУ

Владимир Пястолов,
ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ НАЧАЛЬНИКА
ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ
ДОРОГИ

«ГУДОК»

Управление конфликтами:

из проблемы в возможность

Споры, рождаясь на пересечении интересов, трансформируются либо в точки роста, либо в кривые падения

STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Изменив традиционную точку зрения на природу конфликтов, можно не только решать сложные вопросы взаимодействия, но и заодно воспитывать новых лидеров.

В условиях реформирования холдинга создаются новые вертикали, что по-своему усложняет оргструктуру компании, дробит ранее единые процессы и технологические цепочки. Этот процесс неизбежно увеличивает количество конфликтов между различными подразделениями. Вообще, из теории известно, что количество конфликтов возрастает при матричной системе организации.

На современном предприятии они не только возможны, но и могут быть желательными. Конфликт помогает выявить разные точки зрения, альтернативы, проблемы. Это делает процесс принятия решений более эффективным, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему её пониманию. Через конфликт можно проанализировать возможные проблемы в исполнении решения ещё до того, как оно начнёт выполняться. Но станут ли его последствия функциональными или дисфункциональными, зависит от того, насколько эффективным будет управление им, а это, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения будущих конфликтов.

То есть, для того чтобы сделать неизбежные конфликты функциональными, превратить их из проблемы в возможность, нужно ими управлять. И именно в этом, в управлении конфликтами между подразделениями дороги на её полигоне, я вижу одну из приоритетных задач.

Лидерство через посредничество

В условиях создаваемых региональных центров корпоративного управления (РЦКУ) мы должны стать по сути посредниками при разрешении конфликтов, системно увязывая его участников общими целями и корпоративными стандартами, таким образом выстраивая мосты над имеющимися разногласиями.

Как это сделать? Мы начали с простого. В ходе оперативного совещания выявляется конфликт между двумя подразделениями, а именно: локомотивщики при постановке машин на техническое обслуживание не дают движенцам подменных локомотивов из-за возникающего риска увеличения переработки у локомотивных бригад. Отправляю руководителей этих подразделений на переговоры для выработки совместного решения с установлением сроков и совместным личным докладом мне.

Конфликт решён. Найдено решение, которое устроило всех, потому что была поставлена совместная задача. В итоге выиграли все.

Следующее – использование координационных и интеграционных механизмов, одним из которых является технологическая служба. На Южно-Уральской технологическая служба, подготавливая доклад к еженедельному совещанию под председательством начальника дороги, начинает с недостатков взаимодействия дирекций на полигоне дороги, то есть с выявленных или потенциальных конфликтов, представляет анализ выполнения разработанных на дороге показателей взаимодействия важнейших с точки зрения эксплуатационной работы подразделений (дирекций движения, инфраструктуры, тяги и ТЦФТО).

Где «выращивать» топ-менеджмент?

Одним из важнейших качеств лидера-посредника является целостное видение – некое умение увидеть явление или процесс во всей многогранности внутренних и внешних взаимосвязей. Ведь как раньше выглядел путь становления руководителя магистрали: линейное предприятие – заместитель начальника отделения – начальник отделения – заместитель начальника дороги – начальник дороги. И на каждой из ступеней приобретался опыт взаимодействия со смежными структурами, углублялось понимание технологических процессов, осознание «узких мест», конфликта интересов и т.д., и т.п.

И, несмотря на то что рекрутинг руководителей происходил из всех хозяйств железнодорожной отрасли, на уровне начальника (заместителя начальника) отделения приобретался столь необходимый для целостного видения интеграционный и координационный опыт. После реформирования в результате сегментации по видам бизнеса процесс «выращивания» руководителей «заперт» в более узкие рамки конкретного бизнеса, и, таким образом, отсутствует «площадка» для приобретения целостного видения, необходимого для кадрового резерва топ-менеджмента компании.

В этой связи, мне кажется, именно технологическую службу следует рассматривать как ту самую «площадку» для приобретения целостного видения и, как следствие, кузницу кадров для топ-менеджеров, которые придут на смену нам, выращенным по старинке.

Технологическую службу следует рассматривать как кузницу кадров для топ-менеджеров, которые придут нам на смену

SHUTTERSTOCK.COM

Управление через показатели

В целях создания эффективной системы управления конфликтами мы подготовили предложения, которые отправили в Центр технологической координации. Для достижения всеми сторонами эксплуатационного процесса синергетического эффекта предлагается дополнить базовую модель определения и контроля ключевых показателей эффективности (КПЭ) комплексными интегральными показателями, выполнение которых зависит от работы всех смежников.

Вот, например, КПЭ «Участковая скорость» определён только для Дирекции управления движением, однако на его выполнение имеют существенное влияние и Дирекция тяги, и Дирекция по ремонту тягового подвижного состава, и Дирекция инфраструктуры, и Дирекция по ремонту пути.

Одним из важнейших качеств лидера-посредника является целостное видение

Так вот, вводя комплексные интегральные показатели (назовём их «Показатели качества взаимодействия», далее ПКВ) с разбивкой на составные элементы (факторообразующие составляющие) для каждой вертикальной структуры и определением порогового (предельно допустимого) значения, а затем устанавливая порядок утверждения показателей техплана региональных дирекций, влияющих на выполнение КПЭ и ПКВ на уровне РЦКУ, мы и получаем систему управления конфликтами на территории дороги.

На основе этой системы можно впоследствии сформировать блок показателей эффективности работы территории, что, в свою очередь, позволит организовать проведение соревнования между полигонами дорог (РЦКУ). Ведь ничто так не стимулирует развитие, как здоровая конкуренция. ПУЛЬТ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Теперь на iPad и на Android

реклама

Павел Чичагов,
заместитель
генерального директора
ОАО «ТрансКонтейнер»

«ГУДОК»

На троих за компанию

Развитие транзитного потенциала страны – одна из актуальных для транспорта тем. Поэтому одним из приоритетов председательства России в АТЭС стало формирование надёжных транспортно-логистических цепочек. Среди российских инициатив – создание вместе с Казахстаном и Белоруссией объединённой транспортно-логистической компании

STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Премьер-министрами России, Белоруссии и Казахстана одобрена концепция создания объединённой транспортно-логистической компании (ОТЛК). В настоящее время представители железнодорожных администраций трёх стран совместно работают над бизнес-планом создаваемой компании.

В качестве базового варианта предполагается, что от российской стороны будет передан пакет 50%+2 акции ОАО «ТрансКонтейнер», которым владеет ОАО «РЖД». Другие страны – участницы ОТЛК, согласно предварительной договорённости, могут внести свои доли имуществом, акциями профильных компаний, деньгами. Окончательно механизм формирования объединённой транспортно-логистической компании будет определён после независимой оценки активов и консультаций всех сторон.

Для начала работы ОТЛК как минимум потребуется решение совета директоров ОАО «РЖД» и одобрение Правительства России. В Казахстане и Белоруссии процедура одобрения будет происходить в соответствии с национальным законодательством этих стран. Сейчас юристы детально прорабатывают механизм корпоративных одобрений.

ОТЛК будет предлагать грузоотправителям в странах Таможенного союза, Европе и Китае надёжный сервис по твёрдым сквозным тарифам, обеспечивая рост перевозок. По мере увеличения объёмов за счёт комбинирования встречных грузопотоков в коридоре Европа – Азия и между странами Единого экономического пространства (ЕЭП) компания будет оптимизировать порожние пробеги, повышая конкурентоспособность маршрута и качество сервиса.

Отсутствие гарантированного сквозного тарифа и срока доставки на сегодня является одним из основных препятствий для развития железнодорожного транспортного коридора Китай – Европа. Также существует проблема несогласованности графиков движения поездов и пограничных формальностей при движении грузов через территории трёх стран. Кроме того, железнодорожная транзитная ставка должна быть конкурентна по сравнению с другими видами перевозки, прежде всего по морю.

Объединённая компания предложит грузоотправителям в странах Таможенного союза, Европе и Китае надёжный сервис по твёрдым сквозным тарифам

Поэтому основная цель создания ОТЛК заключается в объединении усилий железнодорожных компаний России, Белоруссии и Казахстана с тем, чтобы перейти от идеи максимизации стоимости на локальном участке маршрута к выстраиванию комплексной транспортно-логистической системы в масштабе ЕЭП, а также на транзитных коридорах Азия – Европа. В частности, бурное экономическое развитие центральных и западных провинций Китая создаёт предпосылки для направления возникающих там международ-

Транзитные перевозки›

SHUTTERSTOCK.COM

РУСЛАН КАЗАКОВ/«ГУДОК»

ных грузопотоков, в первую очередь контейнерных, по сухопутным железнодорожным коридорам. Таким образом, создание конкурентного сквозного железнодорожного сервиса с Центральной и Восточной Европой создаёт потенциал привлечения значительных объёмов грузов на транспортную инфраструктуру Единого экономического пространства, прежде всего России.

В этом случае национальные железнодорожные администрации получат дополнительные объёмы перевозок и, соответственно, плату за пользование инфраструктурой, а также свои доли в доходах ОТЛК, действующей как единый транспортно-логистический

50%+2

АКЦИИ

ОАО «ТРАНСКОНТЕЙНЕР» БУДЕТ ПЕРЕДАНО РОССИЙСКОЙ СТОРОНОЙ В КАЧЕСТВЕ ВЗНОСА В НОВУЮ КОМПАНИЮ

оператор на всём пространстве ЕЭП и в транспортном коридоре Китай – Европа.

По предварительным оценкам, наиболее конкурентными могут быть услуги ОТЛК при перевозках между провинциями Центрального и Западного Китая и европейской частью России, Центральной и Восточной Европой. Логистический оператор сможет также обслуживать транспортные потоки внутри зоны ЕЭП, способствуя дальнейшей экономической интеграции стран-участниц. По мере роста объёмов и конкурентоспособности сервиса, а также в связи с вступлением в ЕЭП новых стран география марштуров, обслуживаемых объеди-

АНАТОЛИЙ УСТИНЕНКО/«ГУДОК»

нённой транспортно-логистической компанией, может быть расширена.

Уже сейчас сухопутный транзит при перевозках между провинциями Центрального и Западного Китая и Центральной и Восточной Европой, согласно предварительным оценкам, является конкурентоспособным по сравнению с морским путём. Особенно для грузов, чувствительных к времени доставки (дорогостоящие грузы, товары с относительно коротким временем жизни на рынке и т.п.), так как сухопутный транзит обеспечивает экономию около 10 суток. По мере роста объёмов возникают дополнительные факторы конкурентоспособности за счёт эффекта масштаба, практического подтверждения надёжности сервиса, а также оптимизации порожних пробегов при комбинировании встречных грузопотоков в коридоре Европа – Азия и между странами ЕЭП.

реклама

21 – 25 января 2013
Дели – Мумбаи, Индия

Международный форум по торговой логистике и инвестициям

INDIA TRADE LOGISTICS WEEK

ИНДИЯ – НОВЫЕ ПУТИ НА ЕВРАЗИЙСКОМ ПРОСТРАНСТВЕ

- Участники из России, Индии, ЕС, Средней и Юго-Восточной Азии
- Транспорт, торговля, технологии, инвестиции
- 2 пленарных заседания
- 2 выставки в формате «Expo»
- Посещение портовых комплексов

При поддержке:
Координационный совет по Транссибирским перевозкам

Организатор:
SHUKRA RUSSIAN – INDIAN TRADE & LOGISTICS HOUSE

Заявка на сайте:
www.shukra.com.ru

Контактная информация:
тел. +74959229920
e-mail: moscow@shukraevents.com

Транзитные перевозки›

МНЕНИЯ И ОЦЕНКИ

Что мешает развитию транзитных перевозок?

Алексей Яковенко,
заместитель начальника службы организации таможенного контроля Южного таможенного управления:
– Статистика свидетельствует, что операции при транзите товаров железнодорожным транспортом совершаются таможенными органами региона в минимальные сроки. Так, среднее время выпуска транзитных товаров в первом полугодии 2012 года составило 11 минут, досмотру на пограничных станциях подверглось лишь 0,006% из них.
Существенное влияние на ускорение процесса таможенного контроля при железнодорожных перевозках оказали новации законодательства Таможенного союза.
Сегодня при транзите товаров в третьи страны железной дороге не нужно заявлять стоимость товаров, достаточно железнодорожной накладной и стандартных сведений, имеющихся в информационных ресурсах ОАО «РЖД».
Дальнейшим развитием технологий является переход к бездокументарному взаимодействию железных дорог и таможенных органов, в этом году планируется запуск пилотных зон.

Сергей Окипний,
начальник железнодорожной станции Туапсе-Сортировочная Северо-Кавказской дороги:
– Если говорить о Туапсинском узле, то здесь основная проблема связана с расположением и порта, и станции. Дело в том, что они расположены в центре города и зажаты между берегом моря и горами. Соответственно, нет возможности путевого развития порта. Не хватает подъездных путей, а имеющиеся в наличии короткие.
К примеру, выставочный путь в порту рассчитан на 12–13 вагонов, в то время как станция может подавать составы укрупнёнными подачами по 45 вагонов. Понятно, что строился порт в то время, когда о таких объёмах и не мечтали. Но сегодня имеющихся размеров явно недо-

STONE/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

статочно для значительного увеличения транзита через Туапсинский порт.

Евгений Копытов,
начальник регионального отдела по таможенной деятельности Единого диспетчерского центра управления Октябрьской дороги:
– Для оформления транзита по существующему сейчас таможенному законодательству в таможенные органы нужно предоставлять очень большой объём сведений. По характеру перевозимого товара, его стоимости и так далее. Это затрудняет оформление груза на железнодорожных пунктах пропуска. Сегодня в соответствии с соглашением, подписанным РЖД и ФТС, отрабатывается взаимодействие между ними. Оно касается обмена необходимыми данными в электронном виде. Сейчас учтоняется и настраивается программное обеспечение нашего ГВЦ и таможенного информационного центра. Наша дорога в этом проекте пилотная.
У нас уже не первый год увеличивается объём поступления гружёных вагонов, то есть импорта и экспорта. В связи с тем что таможенным органам приходится производить большой объём работы по проверке предъявляемых данных и грузов, приходится задерживать поезда, которые попадают на погранпереходы. Когда же будет введён электронный документооборот, это позволит ускорить обработку поездов в пунктах перехода, значительно сократить время оформления поездов.

Ирина Чеханюк,
заместитель генерального директора по коммерческой работе ОАО «Мурманский морской торговый порт»:
– Я считаю, что пропускная способность железной дороги ограниченна, что не позволяет нам везти большой транзитный объём. Проблема транзита актуальна, например, больше для Калининграда. Но я знаю, что многие занимались этим вопросом, развитием именно транзитных железнодорожных перевозок, есть так называемые транспортные коридоры. Развитие дальше разговоров не пошло, и нет какой-то общей политики. По крайней мере, если говорить о китайском рынке, товары из которого контейнерами отправляются через Роттердам. Я думаю, должны сесть три стороны – Китай, Россия и Америка – и решить эту проблему. На мой взгляд, пока нет той инициативы, в результате которой появился бы некий рычаг для её разрешения.

Сергей Тарасов,
начальник Хабаровского регионального отдела по таможенной деятельности Дальневосточной дороги:
– Ничего не мешает. Последние проблемы, препятствующие ускоренному вывозу транзитных грузов и связанные с работой таможенных органов, были в 2010 году. Сегодня груз оформляется без указания вагона, на котором отправится дальше. Упрощены процедуры прохождения транзита и с образованием Таможенного союза. Проблем нет. Однко бывает, что груз прошёл оформление под таможенным контролем, готова документация, а он ещё сутки-двое находится на территории терминала. Вопрос здесь уже к стивидорным компаниям.

Петр Силин,
директор филиала ОАО «ТрансКонтейнер» на Дальневосточной дороги:
– На самом деле мы наблюдаем неплохой рост перевозок транзитных грузов. За первое полугодие переработка транзита в контейнерах на Дальневосточной дороге выросла на 168% по сравнению с тем же периодом 2011 года. Позитивная тенденция налицо. Мы, в частности, везём грузы в Казахстан и Узбекистан. К примеру, более чем в 3,5 раза увеличились перевозки деталей для сборки машин Daewoo на станцию Аблык. Есть отправки и в страны Европы. Конечно, планируем привлекать новых клиентов. Положительные результаты приносит организация ускоренных контейнерных поездов.

Виктор Горчаков,
председатель Законодательного собрания Приморья:
– Помню, в 2006 году из порта Восточный торжественно отправлялся демонстрационный контейнерный поезд с южнокорейскими товарами. До западной границы он шёл по специально разработанному ускоренному графику. Но вот если бы у нас все поезда выдерживали такую маршрутную скорость, думаю, Транссиб был бы гораздо более привлекательным для иностранных грузоотправителей.

Максим Фищук,
начальник отдела информационного анализа и прогноза Логистического центра Октябрьской дирекции управления движением:
– Мне кажется, ничего не мешает развитию железнодорожного транзита в России. Деньги вкладываются, и все развивается, те же железнодорожные подходы к портам. По крайней мере, у нас на Октябрьской дороге проблем с этим нет. Проблемы с железнодорожным транзитом более характерны для портов Дальнего Востока. Там не хватает пропускной способности железнодорожных линий, чтобы довезти грузы до порта.
У нас ситуация другая. У нас мощности портов не хватает для того, чтобы переработать тот поток груза, который приходит по железной дороге в их адрес. У нас изначально дорога развивались как припортовая, и мы сразу ориентировали наши грузопотоки на Западную Европу. А на Китай раньше не возили, спроса не было. Никто не мог спрогнозировать, что в Китае начнётся такой бурный промышленный рост.

Ярослав Стельмащук,
заместитель гендиректора по коммерческой работе ОАО «Морской порт в бухте Троицы»:
– Во-первых, мешает несовершенство таможенного законодательства в части оформления транзита. Как пример: один из наших партнёров организовал три пробные отправки из Китая в Японию через территорию Приморья. В двух случаях таможня произвела 100-процентный досмотр груза, в результате чего была нарушена его упаковка. В итоге японская сторона отказалась от услуг приморской компании. Во-вторых, необходимо дальнейшее развитие железнодорожной инфраструктуры и обновление локомотивной тяги – сегодня их состояние не соответствует современным требованиям, что влияет на сроки доставки груза. И третье, нужна государственная воля в части привлечения транзитного потока. Впрочем, определённые шаги уже делаются. Например, большие вложения направлены в инфраструктуру Приморья в рамках подготовки к саммиту АТЭС – 2012 во Владивостоке. В том числе модернизированы автомобильные пункты пропуска в Краскине и Пограничном. Планируется восстановление железнодорожного погранперехода Махалино – Хуньчунь. Так что реальные действия видны. Осталось дождаться завершения кризиса и начать правильно относиться к транзитному грузу, жёстко соблюдая требования к обслуживанию транзита, сформировавшиеся в мировой практике.

Уже сейчас сухопутный транзит при перевозках между провинциями Центрального и Западного Китая и Центральной и Восточной Европой, согласно предварительным оценкам, является конкурентоспособным по сравнению с морским путём

Ожидается, что деятельность ОТЛК принесёт дополнительные тарифные поступления и повысит эффективность использования транспортной инфраструктуры России, Белоруссии и Казахстана. Также через сопутствующие эффекты (стимулирование машиностроения, создание дополнительных рабочих мест и т.п.) будет способствовать росту ВВП России, Казахстана и Белоруссии в несырьевом секторе. Обеспечит рост конкурентоспособности за счёт оптимизации затрат на логистику в масштабах экономики трёх стран. Кроме того, будет способствовать интеграции экономик стран – членов Единого экономического пространства, а также интеграции ЕЭП в мировое транспортное пространство. ПУЛЬТ

Два этажа комфорта

Двухэтажный вагон-ресторан модели 61-4473

В отличие от привычных вагонов-ресторанов новый имеет обеденный зал большей вместимости. В салоне на втором этаже одновременно смогут обедать или ужинать порядка 44 пассажиров. Установленное в нём оборудование позволит не только разогревать пищу, но и готовить полноценные горячие обеды.
На кухне установят конвекционную печь с парогенератором, электроплиту, а также микроволновую печь. Чтобы сохранять все продукты свежими, в вагоне будут два холодильника и морозилка. Поднимать готовые блюда из кухни на второй этаж, а вниз опускать

ТВЗ

использованную посуду помогут два лифта.
Кухню, бар и обеденный зал свяжет переговорное устройство, что избавит персонал от необходимости лишний раз бегать между этажами. Для связи же со штабным вагоном в случае возникновения непредвиденных ситуаций предусмотрена «тревожная кнопка». В баре появится кофе-машина, благодаря чему посетители смогут выпить чашечку свежеприготовленного кофе, наслаждаясь музыкой или просмотром интересных видеопрограмм. Трансляцию обеспечит специальный сервер системы автономного воспроизведения аудио- и видеопрограмм. Чтобы обеспечить комфортные условия для работы, в вагоне будут созданы места для отдыха обслуживающего персонала.
Ожидается, что первый двухэтажный вагон-ресторан изготовят на Тверском вагоностроительном заводе уже до конца этого года. После этого его отправят на испытания для получения сертификата соответствия. ОАО «Федеральная пассажирская компания» уже заказало четыре вагона-ресторана.

«ГУДОК»

Пассажирский двухэтажный купейный штабной вагон со спальными местами модели 61-4472

Новинка от Тверского вагоностроительного завода. Вагон предназначен для перевозки 50 пассажиров и поездного начальства. Разработчики предусмотрели купе для людей с ограниченными возможностями и сопровождающих их лиц.
По словам разработчиков, основное преимущество вагона заключается в возможности перевозить большее количество пассажиров по сравнению с обычным, используя при этом меньше локомотивов и вагонов. Например, на южном направлении, где летом понадобилось бы два поезда, можно будет пустить один – с двухэтажными вагонами.
Кузов вагона выполнен из нержавеющей стали, срок его службы достигает 40 лет. Приёмо-сдаточные испытания уже завершены. Они показали, что двухэтажный вагон соответствует всем нормам безопасности.
Помимо проверки работы климат-системы, электро- и санитарно-технического оборудования, проведены обкаточные и тормозные испытания. Всего в рамках контракта с ОАО «Федеральная пассажирская компания» будет изготовлено 50 двухэтажных вагонов, которые поступят на сеть в 2013 году.
Ожидается, что они будут курсировать между Москвой и Адлером. Кроме того, подвижной состав будет задействован для перевозки пассажиров во время Олимпийских игр 2014 года в Сочи.

Электропоезд постоянного тока ЭД4М

Предназначен для пассажирских перевозок на пригородных электрифицированных участках железных дорог. В прошлом году конструкторы модернизировали электропоезд. Изменён салон вагонов. Интерьер электропоезда выполнен в едином стиле с учётом последних тенденций в промышленном дизайне и с применением современных отделочных материалов. Удалось увеличить долговечность интерьера салона и упростить уход за ним.
По требованию ОАО «РЖД» с прошлого года все новые электропоезда обязательно оснащаются системой кондиционирования воздуха с раздельным управлением отоплением и охлаждением, что позволяет в автоматическом режиме поддерживать заданную температуру в салонах вагонов вне зависимости от времени года. Кроме того, в поезде установлены новые системы освещения,

«ГУДОК»

видеонаблюдения и диагностики. Новые межвагонные переходы и беззазорное сцепное устройство вагонов ЭД4М значительно повышают удобство перехода пассажиров из вагона в вагон, улучшают герметизацию, а также повышают плавность хода. В целом конструкторы повысили не только его комфортабельность, но и безопасность. Электропоезд имеет сертификат соответствия, изготавливается на Демиховском машиностроительном заводе.

Весоповерочный вагон ВПВ-135К

Предназначен для размещения метрологического оборудования, применяющегося при поверке весов от 200 кг до 200 тонн. Разработкой вагона нового поколения занимается инженерный центр «Инновационное вагоностроение», генеральным заказчиком проекта выступает ОАО «РЖД», а построен опытный образец на «Уралвагонзаводе». При его создании были учтены все недостатки предшественников. Как отмечают специалисты, конструкция весоповерочного вагона модели А-300, производимого с 90-х годов прошлого века, не говоря уже о более ранних моделях, имеет ряд серьёзных недостатков.
Вагоны доукомплектовываются необходимым метрологическим оборудованием и техническим оснащением уже в эксплуатации. Грузоподъёмность не позволяет проводить поверку наиболее распространённых на сети вагонных весов с пределом взвешивания 100 тонн. Для весов с пределом взвешивания до 200 тонн таких вагонов требуется уже три. Кроме того, и более ранние модели

UZ.RU

вагонов комплектовались весоповерочными тележками с базой практически в два раза меньшей, чем база тележки грузового вагона, что нарушает точность измерений и не соответствует современным нормативам. Здесь же специально разработан комплект гирь массой от 1 до 2000 кг. Весоповерочные тележки тоже сертифицируются как средства измерения массы и имеют точный вес. Их внесут в государственный реестр средств измерения. Поскольку и габариты вагона больше обычных, и вес значительно больше, проектировался вагон под трёхосные тележки модели 18-522А.

«ГУДОК»

Электропоезд ЕПЛ9Т

Предназначен для перевозки пассажиров в пригородном сообщении, в районах с умеренным климатом на электрифицированных участках железных дорог колеи 1520 мм с номинальным напряжением в контактной сети 25 кВ переменного тока. Основная составность – 8 вагонов: 2 головных, 4 моторных и 2 прицепных. Способен развивать скорость более 90 км/ч по участку с подъёмом 9‰. Электрическая часть разработана с использованием электрооборудования АО «РЭЗ» (Латвия) и России. Поезд оборудован электрическим, электропневматическим, пневматическим, ручным тормозами. Кузов вагонов выполнен из нержавеющей стали. Вместительные салоны вагонов оборудованы удобными антивандальными диванами. Благодаря изменённой планировке салонов, размерам, расположению сидений и дверей обеспечена максимально возможная интенсивность пассажирообмена при посадке и высадке. В электропоезде установлена естественная и приточная вентиляция. Отопительная система и теплоизоляция салонов позволяют обеспечить в холодное время комфортную температуру воздуха автоматически. В качестве освещения выбраны люминесцентные лампы. Кроме того, в пассажирских салонах, тамбурах и туалетах предусмотрено дежурное освещение. ЕПЛ9Т изготавливается на ПАО «Луганськтепловоз» (Украина). Эксплуатируется на железных дорогах Украины. Разработан взамен пригородных рижских электропоездов типа ЭР2 и ЭР9, подлежащих списанию по сроку службы.

Сергей Чаплинский,
генеральный директор
Общероссийского отраслевого
объединения работодателей
железнодорожного транспорта
(«Желдортранс»)

«ГУДОК»

SHUTTERSTOCK.COM

Полезные открытия

В нашей стране нет точного понимания, что такое социальная ответственность бизнеса. И это несмотря на то, что за последние годы для многих компаний это понятие стало обязательным. Чтобы разобраться, почему усилия бизнеса не всегда достигают цели, нужно обратиться к истокам

Глобальный подход

Социальная ответственность определяется Глобальным договором ООН. К нему присоединились крупнейшие компании 85 стран мира. Если деятельность коммерческой организации соответствует принципам договора, то она считается социально ответственной.

У нас в стране в рамках Российского союза промышленников и предпринимателей принят свой фундаментальный документ – это Социальная хартия бизнеса. Может быть, в ней не так подробно, как в Глобальном договоре, отражены вопросы борьбы с коррупцией, но тем не менее зафиксированы все важнейшие для ведения социально ответственного бизнеса моменты. То есть по основным позициям мы с мировой практикой совпадаем. Для мирового бизнес-сообщества разработаны международные социальные стандарты. Они также носят добровольный характер и не могут применяться как обременение при заключении контрактов.

В 2011 году мы проверили организации железнодорожного транспорта, которые входят в «Желдортранс», на соответствие требованиям стандарта SA 8000. Подтверждающие свидетельства получили 25 организаций, хотя практически полностью его выполняют все. Одним из самых последних разработанных стандартов является ISO 26000, который также закрепляет принципы социальной ответственности. Но его существенное отличие от других в том, что в процессе разработки учитывалось мнение основных заинтересованных сторон: государства, бизнеса, потребителей, некоммерческих организаций, академических институтов и профсоюзов.

На мой взгляд, в международных стандартах есть пока сложное для нас требование, чтобы им соответствовала не только сама коммерческая организация, но и её контрагенты. Даже крупная компания не может при заключении договоров диктовать подобные условия своим партнёрам. При этом и сами стандарты запрещают включать в контракты какое-то обременение.

Тем не менее, такой пункт в международных стандартах предусмотрен. В первую очередь для того, чтобы бизнес не только брал на себя обязательства по извлечению прибыли, но и непосредственно участвовал в решении глобальных задач. То есть мир идёт по пути цивилизованного развития и ответственности перед заинтересованными сторонами.

Персональная работа

У социально ответственного бизнеса есть несколько ключевых аудиторий. Это, во-первых, потребители, так как любая коммерческая организация извлекает прибыль за счёт либо продажи продукции, либо оказания услуг. Вторая категория – это персонал. В нашей отрасли уровень социального партнёрства высок, что подтверждает Роспрофжел. Оно регулируется российским законодательством и Отраслевым соглашением по организациям железнодорожного транспорта. Ещё одна аудитория, на которую должен ориентироваться бизнес, – население местности, где организована его деятельность. На всей территории нашей страны, за исключением небольших уголков, где нет железнодорожного транспорта, прилагаются немалые усилия по содержанию поликлиник, домов культуры, санаториев, чтобы местные жители могли пользоваться их услугами. Эти объекты выполняют исключительно социальную функцию. Я считаю, что холдинг «РЖД» не только соответствует российским и международным стандартам в области социальной ответственности, но и делает намного больше, чем эти стандарты подразумевают.

В таких вопросах огромное значение имеет публичность деятельности, декларирование достижений. Во всех странах мира, когда потребитель выбирает, услугами какой компании воспользоваться, предпочтение отдаётся тем, кто соответствует социальным стандартам. Безусловно, здесь имеют место и коммерческий интерес в привлечении потребителей, и моральный аспект. За все 175 лет существования железных дорог в России они демонстрировали, как должна вестись производственная, технологическая деятельность на территории страны. Давайте вспомним первые вокзалы на Царскосельской дороге, когда каждое прибытие поезда сопровождалось духовым оркестром. Это было культурным событием, горожане приходили на вокзал, чтобы приятно провести время и стать свидетелями достижений прогресса. И сейчас РЖД очень много делают для развития общества в плане культуры обслуживания, отношения к пассажирам, в целом к населению страны.

У социально ответственного бизнеса есть несколько ключевых аудиторий. Это потребители, персонал, а также население местности, где организована его деятельность

Инстумент, который нуждается в настройке

Самый традиционный способ донесения до ключевых аудиторий ин-

SHUTTERSTOCK.COM

формации – публичные социальные отчёты. В холдинге «РЖД» пока только материнская компания прибегает к такой практике. Наше объединение работодателей готовит годовой консолидированный отчёт, также публичный. Мы его используем как средство информирования всех заинтересованных сторон, что члены «Желдортранса» – социально ответственные организации и выполняют добровольно взятые на себя обязательства.

При этом корпоративный социальный отчёт (КСО) – это лишь один из инструментов публичности, концентрация определённых сведений. А его элементы у нас и за рубежом доводятся до ключевых аудиторий по различным каналам коммуникаций, включая СМИ, отраслевую прессу, Интернет, участие в различных мероприятиях, на которых можно и нужно лишний раз сказать о том, какую работу проводят компании в области социальной ответственности.

На практике не менее распространён и такой инструмент публичности, как финансовый годовой отчёт. Российские компании, опираясь на международную практику, не ограничиваются в нём только финансовой информацией, но и включают разделы по кадровой политике, социальной ответственности, экологии. Нередко они занимают значительный объём всего документа. Поэтому эффект публичности даёт использование нескольких различных инструментов и целого комплекса мероприятий.

В этой связи нельзя не отметить состоявшийся в прошлом году первый у нас в стране специализированный конкурс годовых отчётов и сайтов компаний транспортной отрасли «Новая верста», который хорошо себя зарекомендовал. Победителями стали несколько организаций, входящих в «Желдортранс». Сам конкурс не самоцель, гораздо важнее то, что его участники попали в конкурентную среду, у них появилась возможность выявить свои слабые и сильные стороны, выгодно себя позиционировать в бизнес-сообществе. Всё это стимул для расширения публичности. Кроме того, он способствует воспитанию общего корпоративного духа и формированию деловой репутации.

Тем не менее, на мой взгляд, в плане расширения каналов и самой информации можно ещё очень многое сделать. К примеру, не так активно используются возможности корпоративного телевидения РЖД. Другой вариант: в рамках программы реконструкции вокзальных комплексов использовать их не только как объект транспортной инфраструктуры, но и как информационную площадку. К примеру, во многих городах люди посещают вокзалы не только с целью поездки. Кто-то заходит купить свежую прессу, а на небольших станциях нередко и за продуктами. На вокзалах можно разместить отраслевую социальную рекламу, выпустить специальные буклеты или брошюры на тему социальной ответственности организаций железнодорожного транспорта. Да и сами поезда также могут быть средством доведения этой информации до ключевых аудиторий. Несмотря на то что по сравнению с другими отраслями железнодорожники выглядят неплохо, мы до сих пор слабо используем такие инструменты публичности, которые другие корпорации активно применяют. Например, сейчас проходит региональный этап Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности», который проводится Правительством РФ. В прошлом году из наших организаций в нём приняла участие только калужская поликлиника ОАО «РЖД» и, кстати, победила в одной из номинаций. К сожалению, региональные организации и филиалы такую возможность заявить о себе игнорируют.

При этом по сравнению с другими отраслями у железнодорожников есть преимущества. У нас значительные достижения в кадровой, социальной, экологической политике. Однако весь инструментарий раскрытия подобной информации пока используется слабо.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА

Идея Глобального договора ООН была выдвинута Генсеком организации Кофи Аннаном на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 1999 году, а официальный старт этой инициативе был дан в июле 2000 года. Глобальный договор ставит задачу развития принципов социальной ответственности бизнеса, участия в решении наиболее острых проблем общества. Договор призывает деловые круги руководствоваться в своей деятельности десятью основополагающими принципами в области соблюдения прав человека, трудовых отношений, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией. В рамках Договора создаются условия для сотрудничества частного бизнеса с учреждениями ООН, международными организациями труда, неправительственными организациями и другими сторонами, заинтересованными в развитии более доступного и справедливого глобального рынка.

Социальная хартия российского бизнеса разработана по инициативе РСПП и в ноябре 2004 года принята съездом союза. В 2007 году официально признана национальным документом, соответствующим Глобальному договору ООН.

Основные её принципы: экономическая и финансовая устойчивость; качество продукции, взаимоотношения с потребителями; взаимоотношения с работниками; права человека; экологическая безопасность; участие в развитии местного сообщества.

SA 8000 (SocialAccountability 8000) – универсальный стандарт для оценки социальных аспектов систем управления. В его основу положены несколько конвенций Международной организации труда, Конвенция ООН по правам ребёнка и Всемирная декларация прав человека. Цель стандарта – улучшение условий труда и жизненного уровня работников. Он может применяться в развивающихся и индустриально развитых странах, как для малых, так и для крупных предприятий, а также для общественных организаций.

Стандарт устанавливает критерии для оценки следующих аспектов:

- детский труд
- принудительный труд;
- здоровье и техника безопасности;
- свобода профессиональных объединений и право на переговоры между нанимателем и профсоюзами о заключении коллективного договора;
- дискриминация;
- дисциплинарные взыскания;
- рабочее время;
- компенсация;
- системы управления.

Стандарт позволяет предприятиям применять систему менеджмента для достижения намеченных целей, обеспечивая при этом постоянную рентабельность. В этом отношении другие стандарты, такие как ISO 9000, ISO 14000 и т.д., дополняют стандарт SA 8000, тем самым подготавливая основу для интеграции в рамках всеобщей системы управления, что, в свою очередь, ведёт к сокращению рисков и повышению прибыльности предприятия.

SHUTTERSTOCK.COM

Уровень информационной открытости в сфере социальной ответственности, достигнутый РЖД, по праву заслуживает того, чтобы использоваться в качестве примера другими компаниями

Заявить о себе

Возможно, причина закрытости осталась со времён МПС, когда большая часть информации предназначалась только для служебного пользования. Сегодня публичность компаний – уже ставшая реальностью норма в развитых странах. Уровень информационной открытости в сфере социальной ответственности, достигнутый РЖД, по праву заслуживает того, чтобы использоваться в качестве примера другими компаниями. На сайте есть раздел для сотрудников, Коллективный договор размещён в открытом доступе. Найти аналогичный документ на сайтах ДЗО – в настоящий момент непростое дело.

При этом знать, что собой представляет Коллективный договор, должен не только персонал, но и потенциальные работники – студенты вузов или специалисты, которые хотели бы перейти на железнодорожный транспорт.

Разве стыдно сделать достоянием общественности те методы мотивации и социальной поддержки персонала, которые используются? Поэтому есть над чем поработать в плане информационной прозрачности. Нужно идти вперёд, быть более открытыми как для юридических, так и для физических лиц. Так как здесь уже речь идёт о деловом имидже в глобальном масштабе. ПУЛЬТ

Сергей Саратов,
начальник Департамента
по организации, оплате
и мотивации труда ОАО «РЖД»

WESTEND61 RF/EAST NEWS

Укрепление позиций

Вопросы сохранения квалифицированных кадров на фоне прогнозируемого роста их дефицита играют для ОАО «РЖД» особую роль. Поэтому Департамент по организации, оплате и мотивации труда регулярно разрабатывает новые инструменты для повышения привлекательности работы на железнодорожном транспорте. Но меняется не только внешний рынок, но и сама компания, что также ставит новые задачи

Принятый вызов

Итоги социологического опроса, проведённого в компании в 2011 году, показали, что из 16 факторов удовлетворённости трудовой жизнью, куда входили условия и режим труда, социальный пакет, карьерный рост и отношения в коллективе, одним из основных для работников является уровень заработной платы.

В последние годы внедрён ряд инструментов, которые уже продемонстрировали свою эффективность. Это и трёхуровневая система премирования, и ряд мотивационных положений, направленных на поощрение за достижение как общекорпоративных, так и персональных результатов труда: работники, внедряющие стандарты бережливого производства, получают в виде вознаграждения до 50% заявленной экономии от проекта; дополнительные средства из фонда мастера направляются на поощрение работников и руководителей участков, добившихся положительных результатов в работе; до 50% достигнутой экономии топливно-энергетических ресурсов направляется на премирование причастных сотрудников и т.д.

В результате в 2010 и 2011 годах удалось добиться того, что размер средней зарплаты был на 40% выше, чем в целом по России. Причём удалось обеспечить большие, чем по стране, темпы роста не только номинальной, но и реальной зарплаты. Однако ситуация может измениться. Сегодня на рынке кадров обозначились новые тренды: востребованы высококвалифицированные рабочие профессии и молодые специалисты. В стране идёт быстрое сокращение работоспособного населения, что связано с последствиями демографического провала середины 1990-х годов. По прогнозам, за шесть лет, до 2017 года, численность трудоспособного населения сократится на 6,7 млн человек. При этом доля молодёжи в возрасте до 29 лет снизится на 5,7 процентного пункта. В результате средний возраст экономически активного населения увеличится с нынешних 40 до 42–45 лет в 2017 году.

Есть факторы, которые влияют на общерыночные темпы роста заработной платы. Недавно Правительство РФ приняло ряд решений по повышению уровня оплаты труда работникам бюджетной сферы. В связи с этим принципиально важным для сохранения кадрового потенциала является уровень конкурентоспособности оплаты труда сотрудников ОАО «РЖД» в сравнении с общероссийским. Как показывает статистика компании, если коэффициент соотношения зарплаты опускается ниже 1,4, текучесть кадров увеличивается. А это приводит к увеличению затрат на подготовку и переподготовку персонала.

Чтобы этого не произошло, надо понимать, где именно есть опасность «проиграть» рынку. Необходимо контролировать то, что происходит в каждом регионе и даже городе, какую оплату труда предлагают во всём реальном секторе экономики. Об этом же свидетельствуют и исследования, проведённые некоторыми из дорог. В ходе них выяснилось, что даже если в целом по магистрали соотношение заработных плат железнодорожников с промышленностью не вызывает опасений, то в отдельных краях, областях и республиках ситуация может быть не столь позитивной.

Если коэффициент соотношения заработной платы по сравнению с общероссийской ниже 1,4, текучесть кадров увеличивается

Внимание к деталям

Для того чтобы провести исследование на каждой дороге, в каждом регионе и принять по их результатам необходимые управленческие решения, у компании должны быть общие подходы. Для оценки позиции компании на внешнем рынке труда департаментом разрабатывается методика проведения ежегодного мониторинга заработных плат работников ОАО «РЖД» в сравнении с рыночными, которая уже прошла рассмотрение в центральных дирекциях и на железных дорогах. Её принятие запланировано на 2012 год.

Для мониторинга определён перечень профессий и должностей ОАО «РЖД», на которые необходимо обратить пристальное внимание. Среди них есть общеотраслевые, например электрогазосварщики, их можно сопоставлять с рыночными показателями линейно. Но есть и специфические, к которым нужен особый подход. Для этого в промышленности необходимо выбрать такие должности, характер работы на которых, уровень квалификации и степень риска соответствуют аналогичным параметрам на железнодорожном транспорте. Более того, необходимо понимание, на какие специальности на рынке труда могут уходить наши работники в соответствии со своей квалификацией и почему.

Для проведения исследования важно определить критический уровень текучести кадров по профессиям в каждом филиале. Ответственность за это взяли на себя центральные дирекции. Именно они на основании поступивших от региональных структурных подразделений данных должны определить регионы, где складывается угрожающая ситуация. Эта информация потом передаётся в региональные центры корпоративного управления. В их компетенцию входит определение критического соотношения зарплат железнодорожников в сравнении с рыночными. Такой

Мотивация персонала›

SHUTTERSTOCK.COM

SANTI RODRIGUEZ/SHUTTERSTOCK.COM

подход позволит оценить вероятные риски, ведь зачастую некоторые факты, например начало строительства какого-то крупного предприятия, известны только на местах. Кроме того, дороги могут учитывать и данные по внутреннему мониторингу, так как ни у одной центральной дирекции нет полной информации об уровнях зарплат коллег.

По результатам проведённого анализа дороги должны вынести решение, есть ли необходимость повышать зарплату по той или иной профессии и должности. Затем оно направляется на согласование в Центральную дирекцию и в порядке информирования в наш департамент. В обязанности дирекций на этом этапе входит принятие управленческого решения в пределах бюджета затрат. О нём сообщается на дорогу и в причастные департаменты. При необходимости корректировки бюджета Центральная дирекция установленным порядком обращается в аппарат ОАО «РЖД».

Планируется, что такой мониторинг будет проводиться в октябре-ноябре каждого календарного года, чтобы его результаты были ясны до утверждения бюджетных параметров. На первый взгляд, схема кажется сложноосуществимой. Однако её предложили сами руководители всех подразделений, заявив что готовы для повышения качества такого исследования предоставлять друг другу всю необходимую для проведения анализа информацию в срок.

Одновременно с мониторингом зарплаты на рынке труда возрастает актуальность детального анализа размера оплаты труда работников внутри холдинга «РЖД», сохраняется необходимость гибкого реагирования на негативные проявления во внутренней конкурентной среде. Зарплата работников компании и в целом холдинга находится в фокусе постоянного внимания департамента, её мониторинг ведется на постоянной основе. В то же время поиск новых форм мониторинга, повышение его эффективности – одна из ключевых задач департамента. Распоряжением ОАО «РЖД» от 5 апреля 2012 года № 683р утверждено Положение о проведении мониторинга уровней заработной платы работников ведущих должностей и профессий холдинга «РЖД», которым определены как филиалы и ДЗО для проведения мониторинга, так и механизм реагирования на случаи несбалансированности зарплат сотрудников и принятия своевременных управленческих решений.

Новый шаг в реформировании означает и новый уровень взаимодействия между всеми участниками бизнес-процессов

В условиях передачи структурных подразделений дорог в вертикально интегрированные филиалы необходимо сохранить объективный баланс уровней зарплаты работников, занятых в едином технологическом процессе. В решении данной проблемы высока роль региональных центров корпоративного управления (РЦКУ).

Нормы бережливости

Неправильно было бы думать, что вопросы оплаты труда зависят лишь от того, что происходит на внешнем рынке. Важно, чтобы рост зарплат сопровождался эффективной работой компании в целом, причём каждый конкретный сотрудник должен работать на окончательный результат, чувствовать свою ответственность. Среди основных задач не только обеспечение качественного перевозочного процесса, но и эффективное использование рабочего времени.

SHUTTERSTOCK.COM

Большую роль в этом играют проекты бережливого производства. При их реализации нередко меняются технологии, внедряются инновации, оптимизируются затраты. Поэтому логично, что в проектах бережливого производства в состав рабочей группы по их реализации должны включаться не только технологи и инженеры, но и экономисты, специалисты по организации и нормированию труда. А чтобы их участие было эффективным, Центр организации труда и проектирования нормативов совместно с дорогами разработал методические рекомендации по вопросам организации и нормирования труда в проектах бережливого производства. В них определяются обязанности, которые должен выполнять специалист по труду, его функции и роль на каждом этапе реализации проекта. Например, среди его обязанностей определение необходимой численности работников, участие в выявлении внутренних резервов повышения производительности труда, определение результатов в части снижения трудоёмкости производственных процессов и внутрисменных потерь. При этом в программу повышения квалификации для специалистов по организации и нормированию труда планируется включить информацию о принципах бережливого производства, видах скрытых потерь и методах их сокращения.

Построение вертикали

Ряд других актуальных для компании вопросов связан с реформированием. С 1 октября на базе дорог начнут работать региональные центры корпоративного управления (РЦКУ). В каждом из них для улучшения координации подразделений по вопросам организации и оплаты труда сформированы отделы, а в самых крупных – службы. В их состав войдут опытные специалисты в области организации и оплаты труда, а также дорожные лаборатории методов и нормирования труда. Типовое положение о службе (отделе) уже утверждено.

Документ подчёркивает, что служба или отдел по организации и оплате труда РЦКУ – это представители центрального аппарата на местах, нацеленные помогать и координировать действия филиалов в рамках той политики, которую проводит центр.

Однако новый шаг в реформировании означает и новый уровень взаимодействия между всеми участниками бизнес-процессов. Распределение ролей и полномочий между корпоративным центром, функциональными и региональными филиалами, структурными подразделениями и РЦКУ департамент отразил в матрице ответственности. Следующая задача – формирование регламента взаимодействия между всеми уровнями управления. От этого документа зависит эффективность работы департамента в новых условиях. При этом матрица ответственности и составленный на её основе регламент чётко определяют, кто и за что в вопросах организации, мотивации и оплаты труда отвечает. Это позволит избежать моментов, которые иногда затрудняют работу различных подразделений. Например, были случаи, когда линия получала двойные команды – из разных источников запрашивалась информация по одному и тому же вопросу, но при этом выдвигались разные требования к оформлению. Вероятность возникновения подобной ситуации будет сведена к нулю. ПУЛЬТ

Геннадий Косолапов,
генеральный секретарь
Международной
конфедерации профсоюзов
железнодорожников
и транспортных строителей

«ГУДОК»

STONE+/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Сотрудники не против своей доли

Продажа железнодорожных компаний не должна лишать работников права на участие в приватизации отрасли

Каждый транспортный профсоюз на пространстве СНГ стремится внести что-то новое в виды социальных гарантий. Так, если россияне первыми ввели принцип индексации зарплаты, то белорусы первыми добились её 100-процентной индексации. В 1995 году в украинское соглашение было включено право льготного проезда железнодорожников в купейном вагоне скорого поезда плюс льготный проезд по СНГ. С 1996 года в колдоговоре Молдавии была введена оплата работодателями труда председателей профкомов. В Казахстане профсоюзу удалось добиться минимальной тарифной ставки выше прожиточного минимума и самой высокой доли – 75% тарифа в заработной плате.

Сегодня транспортные профсоюзы важнейшей составляющей своей деятельности видят заключение отраслевых соглашений и коллективных договоров. По нашим оценкам, доля денежного выражения гарантий по этим документам составляет от 7 до 25% в доходе железнодорожников. При этом общей тенденцией является рост производительности труда при сокращении численности персонала транспортных компаний.

Что касается заработка железнодорожников, то по итогам 2011 года дороги можно разделить на три группы по уровню оплаты труда. Первая – это Таджикистан, Молдавия, Киргизия, Азербайджан, Грузия и Армения – от $220 до $380. К ним длительное время примыкали железные дороги Украины, где сейчас средняя зарплата $420. Вторая группа – железные дороги Белоруссии ($580) и Казахстана ($670). Наиболее высокая зарплата в ОАО «РЖД» и в странах Балтии – $1100–1390. Использование пересчёта национальных валют в доллары США для сравнения зарплат не даёт объективной картины из-за разницы покупательной способности американских денег в разных странах. Не подходит и сравнение мест, занимаемых железнодорожниками по оплате среди отраслей промышленности, поскольку в странах приняты разные системы классификации в статистике. Более объективную оценку могло бы дать сопоставление с прожиточным минимумом или минимальным потребительским бюджетом, но эти показатели официально приняты и публикуются далеко не везде. Кроме того, прожиточные бюджеты отличаются по набору товаров и услуг, методикам определения этих показателей. Поэтому сравнение зарплат оказывается достаточно условным. В конфедерации сложилась определённая методика проведения подобного анализа, которая, помимо пересчёта национальных валют в доллары США, включает сравнение средней зарплаты железнодорожников с номинальной оплатой в стране, доли ФОТ в расходах дорог, соотношение между ростом реальной зарплаты и производительностью труда, сопоставление с минимальным потребительским бюджетом или прожиточным минимумом.

По уровню зарплаты железнодорожники входят в число ведущих отраслей почти во всех странах. Однако в Азербайджане и Молдавии она ниже средней в стране.

Только в Армении, Белоруссии и Латвии в 2007–2011 годах рост зарплаты железнодорожников превышал рост номинальной зарплаты в своих странах. В третьем квартале 2011 года зарплата на железных дорогах Казахстана стала ниже средней.

В большинстве стран в последние 5–7 лет прослеживалась тенденция роста доли оплаты труда в эксплуатационных расходах железных дорог. В 2010 году, например, она в среднем с начислениями составила 38,2% (в 1997 году – 26,8%) и, как показывает предварительный анализ, несколько выросла в 2011 году. Однако в Казахстане она была 33%, что свидетельствует о резервах повышения зарплаты.

Существует и общая системная проблема – заниженная цена рабочей силы практически во всех странах. По оценкам, на $1 заработной платы железнодорожник СНГ производит продукции в 2–6 раз больше, чем, например, работник североамериканских железных дорог.

В Венгрии одной из причин забастовок в 2008 году было требование выплат всем работникам части доходов от продажи акций компании MAV Cargo

Сохранить отраслевую социальную инфраструктуру в большинстве стран не удалось. Из всех акционированных дорог только в России и Узбекистане осталась большая часть объектов отраслевой социальной сферы.

Усилия профсоюзов, поддержанные железнодорожными администрациями, позволяют с 1992 года сохранять льготный проезд железнодорожников в межгосударственном сообщении, в том числе и после введения взаиморасчётов с 1 мая 2011 года. Вместе с тем мы должны осознавать, что взаиморасчёты могут подтолкнуть к монетизации льготного проезда. Анализ показывает, что не все профсоюзы добились включения этой льготы в свои коллективные договоры и соглашения.

Мотивация персонала›

JAMES WARDELL/MASTERFILE/EAST NEWS

В ряде стран началась продажа отдельных предприятий и даже видов деятельности железных дорог. Смена собственника вносит новые черты в коллективно-договорный процесс. Но в законодательстве большинства стран роль собственника в этом процессе не прописана, поэтому профсоюзам придётся инициировать изменения законов.

Приватизация в начале 90-х годов предусматривала участие в ней коллективов предприятий, выделение значительной доли акций (в ряде стран до 50%) для реализации работникам. Железнодорожники, работавшие в то время на государственных железных дорогах, были лишены возможности использовать своё право в приватизации отрасли.

Мы анализировали ситуацию в странах Восточной Европы, прошедших через разгосударствление, рассматривали этот вопрос на заседании Совета конфедерации. Например, в Венгрии одной из причин забастовок в 2008 году было требование выплат всем работникам части доходов от продажи акций компании MAV Cargo. В Польше акционирование железных дорог проводилось по специальному закону, принятому в 2001 году, в котором, в частности, предусматривалось выделение 25% акций работникам отрасли спустя 13 лет после массового разгосударствления в стране.

Сейчас акционером железнодорожных компаний в странах является государство и решение об условиях их продажи принимается правительствами. Поэтому профсоюзам, заручившись поддержкой железнодорожных администраций, важно добиваться от правительств участия железнодорожников в приобретении доли акций своих компаний на особых условиях. Продажа акций работникам стала бы и значимым мотивационным фактором.

Часть доходов, получаемых от приватизации, важно направлять на социальное развитие отрасли в целом. Для этого необходимо передавать часть поступлений от продажи акций, предприятий и объектов имущественного комплекса в специальный отраслевой социальный фонд, который управлялся бы компанией совместно с профсоюзом. Основной задачей этого фонда стало бы инвестирование отраслевых социальных программ, не только пенсионных, но и страховых, ипотечных, молодёжных.

Важно при подписании приватизационных договоров включать обязательства инвесторов сохранять рабочие места и обеспечивать выполнение действующих коллективных договоров, признавать право работников свободно вступать в профсоюзы.

Созданные компаниями и профсоюзами системы социальных коллективно-договорных гарантий и льгот эволюционируют. Тенденция усилилась в последние годы, поскольку государства повсеместно передают функции управления социальными льготами бизнесу. Одной из форм предоставления адресных гарантий стала система «кафетерия», применяемая рядом компаний Европы, в том числе внедряемая в ОАО «РЖД». Считается, что это обеспечивает работнику возможность приобретения дополнительных для него адресных льгот. В то же время внедрение «кафетерия» влечёт значительные дополнительные накладные расходы. По мнению многих европейских коллег, «кафетерий» может подорвать основы коллективно-договорного регулирования трудовых отношений. Приводятся оценки, что меню «кафетерия» – это заработная плата, выданная в натуральном выражении, а коллективный договор – система коллективного страхования. Поэтому принципы «кафетерия» важно включать в соглашения и договоры. ПУЛЬТ

СПРАВКА

Международная конфедерация профсоюзов железнодорожников и транспортных строителей (МКПЖ) была образована 14 мая 1992 года семью профсоюзами железнодорожников. Сейчас она объединяет 14 организаций из стран СНГ и Балтии с почти 3 млн членов профсоюзов. Конфедерация была создана для консолидации действий членских организаций по защите социально-трудовых прав и интересов трудящихся в странах СНГ и других государствах Евро-Азиатского региона, укреплению международной профсоюзной солидарности.

ICONICA/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Пакетное обновление

Поменяет ли кризис содержание социальных пакетов российских компаний

Социальный пакет, ставший за годы экономического роста привычным инструментом кадровой политики, в период кризиса заметно изменил свою роль. На место щедрости бурного «взросления» пришёл трезвый расчёт, базирующийся на анализе реальных потребностей сотрудников. Визитной карточкой социальной политики крупнейших российских компаний сегодня является зрелый консерватизм.

Социальным пакетом принято называть набор льгот, обеспечивающих комфортные условия труда сверх установленных законодательством норм. Согласно опросам ВЦИОМа, сейчас это один из трёх важнейших критериев выбора работодателя наряду с уровнем заработной платы и выполнением компанией обязательств перед работниками.

Кадровики, как правило, разделяют наполнение социального пакета на две группы. К первой относятся льготы, которые помогают сотрудникам выполнять свои непосредственные должностные обязанности, например предоставление питания, спецодежды, медицинские осмотры. Во вторую группу включаются остальные услуги, которые не влияют напрямую на выполнение трудовых обязанностей, но так или иначе повышают уровень жизни работников.

Основные принципы и подходы в области социальной поддержки работодатели закрепляют в коллективных договорах. При этом конкретное наполнение социального пакета в крупных компаниях неоднородно, оно может различаться в зависимости от экономических возможностей. Также практикуется включение в трудовые договоры работников дополнительных льгот и компенсаций в зависимости от занимаемой должности и квалификации.

В период 2005–2008 годов объём предоставления льгот в российских компаниях постоянно увеличивался. Наполнение соцпакета расширялось за счёт развития добровольного медицинского страхования, корпоративных жилищных программ, займов, предоставления страхования жизни, организации проезда сотрудников к месту работы, оплаты образования. Работодатели ориентировались в большей степени на привлечение новых сотрудников, чем на мотивацию и удержание существующих. Это привело к тому, что непосредственное содержание соцпакета в глазах работников серьёзно девальвировалось, а его отсутствие стало негативно влиять на имидж работодателя.

Кризис коренным образом изменил ситуацию. Компании начали отказываться от избыточных льгот, пакет стал не красивой приманкой, а символом устойчивости и стабильности бизнеса. Крайне малое число работодателей отказалось от предоставления питания, медицинского страхования сотрудников и оплаты мобильной связи. Список ушедших из соцпакетов льгот возглавили оплата дополнительного профобразования, переменная часть вознаграждения и корпоративные жилищные программы.

В подавляющем большинстве промышленных компаний развитых стран сам термин «социальный пакет» вызывает недоумение

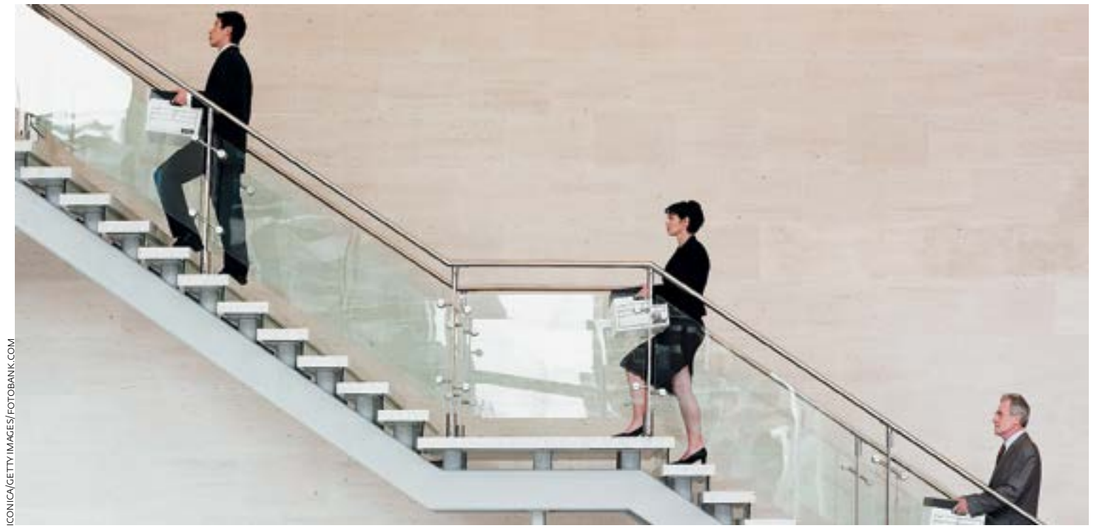
Акционеры и руководители в период экономического спада приняли принципиальное решение о сохранении социальных пакетов на докризисном уровне. Дополнительных льгот лишили не рядовых работников, которые составляют основу штата, а менеджмент. Согласно дан-

Мотивация персонала›

ным AXES Management, в среднем по российским компаниям социальные выплаты в 2008 году не превышали 3,5% расходов на персонал. Однако у крупнейших корпораций этот показатель многократно выше. Например, по итогам 2010 года средняя заработная плата в «Роснефти» составила 39,7 тыс. руб., а одни только расходы на оздоровление работников и членов их семей, выплату пенсий и добровольное медицинское страхование в расчёте на одного сотрудника – 9,7 тыс. руб.

Эволюция соцпакета привела к тому, что льготы практически лишились сколь-нибудь заметной отраслевой специфики. Явные различия проявляются разве что в зависимости от географии расположения конкретных предприятий. Например, в ресурсном дивизионе «Северстали», где работники трудятся в суровых погодных условиях к традиционным льготам добавляются оплата дороги к месту отдыха и обратно для проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним; компенсационные выплаты за выслугу лет, стаж работы в угольной отрасли; возмещение морального ущерба за вред, причинённый здоровью (в случае профессиональных заболеваний); льготное выделение путёвок на лечение и для детей в детские оздоровительные лагеря.

Структуру современного соцпакета крупнейших компаний можно разделить на три части: льготы, нацеленные на охрану здоровья и получение полноценного отдыха; помощь в сложных жизненных ситуациях (выплаты в случае смерти близкого родственника, оплата ритуальных услуг и назначение пособий в случае смерти работника); пособие при завершении трудовой деятельности. Первая группа является наиболее важной, поскольку нацелена на полноценную рекреацию работников, которые в большинстве своём ежедневно сталкиваются с тяжёлыми условиями труда на производстве. Она позволяет поддерживать физическую форму, высокую производительность и трудовое долголетие. Вторая и третья группы носят скорее страховой характер, обеспечивая работнику поддержку в случае резких жизненных изменений.



ICONICA/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Эволюция соцпакета привела к тому, что льготы практически лишились сколь-нибудь заметной отраслевой специфики

Отдельной статьёй в соцпакетах крупных компаний проходят расходы на улучшение жилищных условий. Например, в «Роснефти» действует комплексная программа обеспечения жильём, включающая корпоративное ипотечное кредитование, строительство, участие в реализации государственных целевых программ, предоставление служебного жилья. В 2010 году в совокупности по всем направлениям за счёт «Роснефти» были обеспечены жильём 137 семей сотрудников.

В ряде крупных компаний не только помогают решать насущные жизненные вопросы, но и заботятся о развитии работников. Так, одним из элементов социального пакета той же «Роснефти» является образовательный беспроцентный заём на получение базового высшего образования работников и их детей в российских вузах с государственной аккредитацией. Предпочтение отдаётся работникам, чьи дети обучаются профильным специальностям; представителям рабочих профессий; воспитывающим детей в неполных семьях; имеющим двух и более детей-студентов; детям с хорошей, высокой успеваемостью. Точных цифр о количестве и объёмах выданных средств компания не приводит, косвенные данные позволяют предположить, что число таких займов ежегодно исчисляется сотнями. ПУЛЬТ

МНЕНИЕ

Татьяна Четвернина,
директор Института управления социальными процессами Высшей школы экономики:

– Социальный пакет – это не акт доброй воли или благотворительность работодателя. Разрабатывая его, работодатель прекрасно осознаёт, зачем ему нужен этот инструмент – для повышения эффективности труда работников во благо компании.

В преддверии кризиса 2008 года было много разговоров о том, что соцпакеты в крупных компаниях будут сокращаться и, скорее всего, это будет первым шагом на пути адаптации к кризису. Но, как показала практика, за прошедшие 2–3 года социальные пакеты крупных компаний сильно не сократились. Скорее изменилась их структура в отношении различных категорий персонала. Так, сохранились программы, связанные со страхованием здоровья (ДМС), отдыхом и лечением работников, пенсионные программы. Они распространяются на большинство работников компаний, и это позволило сохранить благоприятный климат в коллективах, который компании создавали на протяжении последнего десятилетия. Сократились расходы на корпоративный транспорт, но это сокращение в меньшей степени затронуло рабочих, в большей – управленческий персонал. Заметное изменение отмечалось в финансировании программ обучения и повышения квалификации работников. В докризисный период крупные компании могли позволить себе тратить значительные ресурсы на них: для рабочих программы обучения были бесплатны, для руководителей и специалистов, преимущественно верхнего звена управления, расходы на обучение оплачивала компания, но с условием возврата вложенных средств в случае увольнения из компании. Неудивительно, что в условиях благоприятной экономической конъюнктуры востребованность таких программ и их доступность были достаточно высокими. Фактически каждый, кто хотел пройти переподготовку, мог это сделать, а тот, кто не хотел, обязан был проходить обучение в соответствии с индивидуальным рабочим планом. В период кризиса расходы на повышение квалификации для офисного персонала в ряде случаев были существенно урезаны. В наименьшей степени это затронуло основных производственных рабочих и специалистов среднего звена.

Следует иметь в виду, что в подавляющем большинстве промышленных компаний развитых стран сам термин «социальный пакет» вызывает недоумение. Работники получают заработную плату, достаточную для того, чтобы они могли сами оплатить и, что важно, выбрать те услуги, которые им нужны. У нас же соцпакет выполняет ряд несвойственных для западных компаний функций. Например, дефицит и низкое качество государственного соцобслуживания (прежде всего в сфере здравоохранения, образования) вынуждают компании брать на себя компенсаторные функции в сфере соцзащиты работников и их семей. Дефицит квалифицированных кадров и сокращение притока молодых специалистов и рабочих в промышленный сектор вынуждают даже в кризисный период сохранять социальные программы по привлечению и удержанию персонала, усилению его мотивации к продолжительной занятости (программы ипотечного кредитования).

За последние десять лет и работники, и сами крупные компании привыкли к тому, что соцпакет – это сильное конкурентное преимущество работодателя. Отказаться от этого преимущества не хотят работники и не готовы сами компании. Поэтому в период кризиса к любым, даже самым незначительным, «урезаниям» предприятия будут подходить крайне осторожно, чтобы не провоцировать ухудшение сложившегося в коллективе социального мира.

За последние два года существенных изменений в соцпакетах крупных компаний не было. Изменятся ли объём и набор соцпакета в ближайшем будущем, сказать сложно. Слишком много вопросов. Будет ли кризис или когда кризис будет объявлен? Какова будет глубина этого кризиса и, что ещё важнее, как долго он продлится? Что нового придумает государство для его смягчения и какие новые социальные обязательства возложит на работодателя?

Выбор работников в «трудные времена» по-прежнему будет в пользу стабильной занятости и стабильного получения заработной платы. В период экономического роста выбор был иной – повышение зарплаты и увеличение социального пакета.

ИТАР-ТАСС

БИОГРАФИЯ

Тулеев Амангельды Молдагазыевич (Аман Гумирович)
Губернатор Кемеровской области
Окончил Тихорецкий техникум железнодорожного транспорта, Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта и Академию общественных наук.
С 1964 года – дежурный по станции Мундыбаш ЗСЖД. После службы в армии в 1967 году вернулся на прежнее место работы, в 1969 году стал начальником станции.
С 1973 года – начальник железнодорожной станции города Междуреченск.
В 1978–1985 годах работал в Новокузнецке: сначала заместителем, а затем начальником Новокузнецкого отделения КЖД.
С 1985 года – заведующий отделом транспорта и связи Кемеровского обкома партии. С 1988 года – начальник КЖД.
В 1990 году был избран в Верховный совет РСФСР по Горно-Шорскому национально-территориальному округу. В марте 1990 года избран депутатом Кемеровского областного совета народных депутатов, затем его председателем. Одновременно был назначен председателем Кемеровского облисполкома.
С 1993 года – депутат Совета Федерации от Кузбасса.
В 1994–1996 годах возглавлял Законодательное собрание Кемеровской области.
В 1996–1997 годах занимал пост министра РФ по сотрудничеству с государствами – участниками СНГ.
С 1997 года – губернатор Кемеровской области.

В одном ритме

Организация перевозок угля железнодорожным транспортом имеет особую значимость для Кузбасса, поставляющего чёрное золото во многие регионы России и в 47 стран мира. Ведь 90% перевозок приходится на железную дорогу

В прошлом году шахтёры Кузбасса добыли 192 млн тонн угля – рекордный объём за всю историю. За счёт этого Россия – третья страна в мире по объёму экспорта угля после Австралии и Индонезии. Каждая пятая тонна груза, которая отправляется по железным дорогам России, идёт из Кузбасса.

Развитие железной дороги всегда шло параллельно с увеличением добычи угля. Десять лет назад на выездном заседании Госсовета в Междуреченске президент Владимир Путин определил стратегию развития угольной отрасли. Так начался новый уровень сотрудничества железной дороги с угольщиками Кузбасса. Кемеровская область и ОАО «РЖД» ещё ни разу друг друга не подвели. Для нас важно, что официальные резолюции подкреплены большой внутренней сутью, пониманием того, что Кузбасс и РЖД – одно целое.

Были реализованы программы развития и совершенствования технологии работы магистрального и промышленного железнодорожного транспорта в Кузбассе на 2002–2005 и 2006–2008 годы, обеспечившие комплексное, целенаправленное и планомерное развитие инфраструктуры области. За шесть лет в развитие транспортной инфраструктуры Кузбасса и прилегающих к нему регионов мы вместе с ОАО «РЖД» вложили 34 млрд руб. На средства железнодорожников было построено 44 км вторых путей, что увеличило пропускную способность направления Артышта-2 – Междуреченск до 60 пар грузовых поездов в сутки и в полном объёме обеспечило вывоз угля из Соколовско-Ерунаковского и Междуреченского районов, с шахт и из разрезов Южного Кузбасса.

34 млрд рублей

было вложено в развитие транспортной инфраструктуры Кузбасса и прилегающих к нему регионов за шесть лет

Логичным продолжением стала новая программа развития угольной промышленности до 2030 года, принятая Владимиром Путиным на совещании в Кемерове в начале этого года. Согласно ей в ближайшие 15 лет в Кузбассе будет построено 38 предприятий мирового уровня по добыче и переработке угля – 15 шахт, семь разрезов и 16 обогатительных фабрик. Добыча возрастёт до 330 млн тонн в год. А это значит, что столько же предстоит грузить в будущем и железнодорожникам.

Первой ласточкой новой программы стал недавно открывшийся разрез Первомайский – с добычей 15 млн тонн угля в год он будет самым мощным в России. Через два года угольщики построят здесь собственную станцию и 20-километровое примыкание к магистральной станции Терентьевская. Железнодорожники, в свою очередь, к новым объёмам реконструируют саму Терентьевскую – два пути построят, а один удлинят. Здесь же появятся путепровод и дополнительный парк для приёма гружёных составов.

Уже к 2015 году перед регионом встанет задача отгружать 214 млн тонн угля, и тогда в Кузбасс нужно будет ввозить ежесуточно не 8 тыс. полувагонов, как сейчас, а 10 тыс.

Для решения этих задач необходимо, чтобы вагоны шли по спланированным маршрутам, согласованным между операторами, железной дорогой и угольщиками. Кроме того, требуется пересмотреть нормативную базу по срокам доставки грузов, которая утверждена ещё в далёком 1951 году.

Маршрутизация – это, на мой взгляд, один из главных вопросов, который должен быть чётко прописан в документах, регламентирующих работу всех участников перевозочного процесса. Совсем недавно мы имели на углепогрузочных станциях 230 собственников подвижного состава. Как правило, они прибывали в Кузбасс неорганизованными маршрутами, что создавало затор на магистральных и промышленных путях. Погрузка не шла, уголь залёживался на складах. Такая проблема возникла из-за устаревшей нормативной базы, которая отстаёт от темпов развития ОАО «РЖД». Сейчас техническое оснащение железной дороги принципиально другое: мощные локомотивы, система полной автоматизации, компьютеризация, а сроки доставки грузов остались такими же, как и 60 лет назад.

Мы предложили правительству усовершенствовать документ. Но при этом вместе с железнодорожниками принялись искать собственное решение проблемы. Сократили число операторов, работающих в регионе, до 12 самых крупных, владеющих более 70% всего парка полувагонов, способных реально обеспечить вывоз с предприятий Кузбасса всей предъявляемой продукции. Конкретным операторам были выделены пути для подготовки полувагонов к поставке в Кузбасс на сортировочной станции Входная. Более мелким владельцам и арендаторам вагонов предложили объединиться для совместной работы с крупными перевозчиками.

Были подписаны соглашения, по условиям которых грузоотправители обязались равномерно предъявлять продукцию к перевозкам в определённых объёмах, операторы – предоставлять порожний подвижной состав, а дорога – вывозить всю продукцию.

В нормативной базе надо прописать, что опыт Входной должен распространиться на всю сеть. Кроме того, управление вагонами должно быть под единым диспетчерским центром. Надеюсь, что в новых регулирующих документах, которые сегодня разрабатывает Минтранс, будут затронуты и вопросы тарифной политики, и проблема барьерных мест на сети, и многое другое.

Алёна Зайцева,
начальник отдела
по управлению знаниями
Корпоративного университета
ОАО «РЖД»

SHUTTERSTOCK.COM

В режиме обновления

Применение информационных технологий и автоматизация процесса доказали свою эффективность при построении систем управления развитием персонала. Поэтому Корпоративный университет ОАО «РЖД» приступил к переводу традиционных программ индивидуального развития руководителей компании в интерактивный режим

В жёстких условиях современного бизнеса руководитель не может останавливаться на достигнутом уровне развития компетенций. Формула успеха в таких условиях проста и сложна одновременно – кропотливая и целенаправленная работа над собой и развитием своих подчинённых. Поэтому одной из ключевых технологий индивидуального обучения в Корпоративном университете ОАО «РЖД» является составление и реализация индивидуального плана развития, или ИПР. Этот план помогает руководителям поэтапно развивать корпоративные компетенции, чтобы заранее быть готовыми к грядущим вызовам и требованиям бизнеса.

Системное использование ИПР способствует выстраиванию в ОАО «РЖД» личностно ориентированной кадровой политики. При этом компания получает возможность, с одной стороны, оценить управленческий потенциал и спрогнозировать возможности его развития, а с другой – помочь сотрудникам выделить приоритеты и расставить акценты при обучении и развитии в соответствии со стратегическими целями организации.

Базовый инструмент

В традиционном формате ИПР представляет собой документ, в котором описываются цели развития по корпоративным компетенциям и конкретные действия, помогающие их достичь. Реализация индивидуального плана состоит из нескольких этапов.

На первом руководитель, имеющий на руках индивидуальный отчёт по результатам оценки уровня развития корпоративных компетенций. формирует собственный план развития, рассчитанный на полтора года. В нём определяются две компетенции, которые необходимо развивать в первую очередь. В рамках каждой формулируются конкретные цели. На втором этапе руководитель должен составить оптимальную для себя развивающую программу. В неё закладываются различные тренинги и семинары, изучение опыта других коллег, стажировки, самообучение и другой спектр инструментов совершенствования компетенций. На этом же этапе должны быть определены конкретные сроки реализации тех или иных действий.

В дальнейшем ИПР согласовывается со специалистом по индивидуальному развитию. Он определяет, насколько корректно сформулированы цели, эффективны ли будут запланированные развивающие действия. Затем индивидуальный план утверждается у непосредственного руководителя.

В течение дальнейших полутора лет слушателю университета необходимо реализовать всю программу индивидуального развития.

Выход в сеть

Однако с самого начала процесса составления и реализации ИПР стало понятно, что руководители ОАО «РЖД» испытывают определённые трудности, связанные, например, с невозможностью качественного планирования мероприятий, направленных на развитие компетенций, или невозможностью оперативно решить с методистом возникающие вопросы. Специалисты университета, со своей стороны, не могли полностью контролировать сроки и качество выполнения ИПР, отсутствовала возможность обеспечить руководителей правом выбора индивидуальных программ, а это снижало эффективность всей технологии.

Эти и многие другие факторы стали предпосылкой для появления Автоматизированной системы управления индивидуальным развитием руководителя (АСУ ИРР) в сети Интранет на внутреннем портале холдинга (АСУ ОДИТ) на узле Корпоративного университета. Доступ к Интранету имеет большинство руководителей, его скорость и пропускная способность позволяют организовать дистанционное обучение. Помимо этого, вход в систему возможен только с рабочего компьютера слушателя, что исключает возможность включения в процесс обучения третьих лиц.

Одной из ключевых технологий обучения в Корпоративном университете ОАО «РЖД» является составление и реализация индивидуального плана развития

В результате переноса ИПР в Интранет была создана интерактивная площадка, которая позволила сделать весь процесс развития руководителя более эффективным. Благодаря автоматизации можно решать вопросы методического и организационного плана в режиме «одного окна».

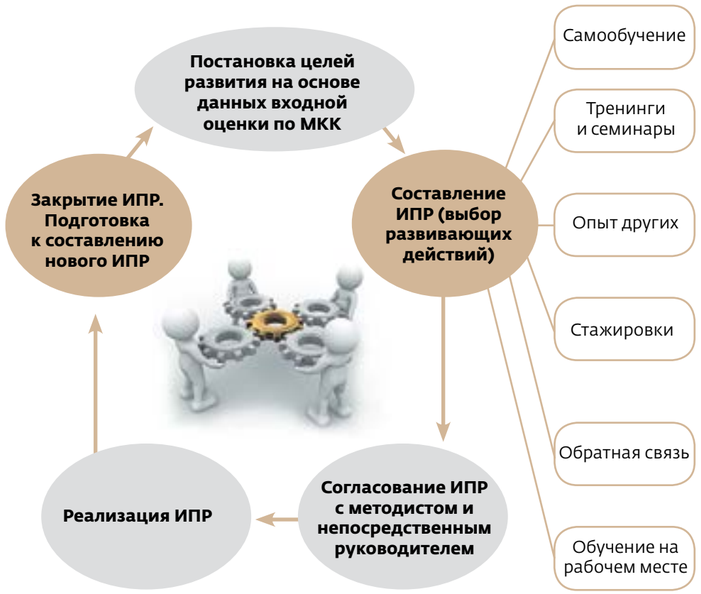
Современный подход

Теперь, начиная обучение в университете, каждый слушатель получает доступ в свой «Личный кабинет», логин, пароль. Здесь он может запросить у специалиста по оценке свои данные по уровню развития корпоративных компетенций. При желании эта информация может быть отправлена на почту или непосредственно отображена в системе. После этого

SHUTTERSTOCK.COM

ПРАКТИКА

Технология реализации индивидуальных планов развития (ИПР)



слушатель начинает формулировать свои цели. Например, ему необходимо развить компетенцию «Лидерство как стиль руководства». Цель может звучать как «научиться эффективно организовывать и регламентировать работу дежурных по станции, составителей поездов, приёмосдатчиков, работников вагонного и локомотивного хозяйств в совместном взаимодействии и при принятии общих решений до уровня, при котором время от прибытия вагонов на станцию до подачи на пути необщего пользования, а также от уборки до готовности к отправлению будет снижено к 1 апреля 2013 года на 15%».

Далее из каталога развивающих действий руководитель выбирает те, которые, по его мнению, являются наиболее оптимальными для достижения этой цели. При этом указываются конкретные сроки реализации.

Например, в рамках «Саморазвития» он добавляет книги, которые должен прочесть. На данный момент уже создана уникальная электронная библиотека бизнес-литературы, в которой собрано порядка 400 изданий.

В «Тренингах и семинарах» можно выбрать прохождение дистанционного курса, в частности «Лидерство как стиль руководства». Всего же для развития всех корпоративных компетенций разработано 34 интерактивных курса (от двух до четырёх по каждой компетенции).

В разделе «Развитие на рабочем месте» слушатель университета разрабатывает для себя комплекс мер, который необходимо реализовать для достижения цели. В том числе, например, разделить все совещания, в которых доводится принимать участие, на типы и определить для каждого из них цели и оптимальную форму проведения.

В блоке «Обратная связь» слушатель, к примеру, определяет, как часто необходимо получать информацию от подчинённых и коллег о том, насколько он эффективно организует и регламентирует работу станции в части принятия общих решений. А в рамках развивающего действия «Обучение на опыте других» руководитель определяет круг лиц, у которых он хотел бы перенять определённые навыки и умения. Например, слушатель ставит перед собой задачу обсудить с начальником центра организации работы станций его опыт и подход к воздействию на других людей при проведении совещаний и видеоконференций. Или изучить методы и приёмы, которые применяли в своих выступлениях лучшие ораторы. План отправляется на согласование нажатием лишь одной кнопки. После чего специалист по индивидуальному развитию сможет его проверить, высказать свои замечания и предложения.

Внедрение автоматизированной системы уже на этапе планирования и согласования ИПР доказало свою эффективность. Так, процесс постановки целей развития, выбора развивающих действий и согласования плана значительно упростился. Теперь он занимает не полгода, как раньше, а всего лишь один-два месяца. А для современного мира такая экономия одного из важнейших ресурсов – времени – более чем актуальна.

Комфортное развитие

После того как план согласован и утверждён, все данные из него автоматически переносятся в интерактивный персональный календарь. Он помогает контролировать сроки исполнения развивающих действий, оповещает о том, когда нужно пройти курс или осуществить запланированное мероприятие по развитию на рабочем месте. Сюда же руководитель может занести достигнутые результаты.

OJO IMAGES/EASTNEWS

Значительно облегчён и доступ к необходимой для развития информации. Пользователю нет необходимости искать выбранные им курсы или книги, тратя на это своё время и предпринимая дополнительные усилия. Всё необходимое можно найти при переходе по ссылке, указанной в интерактивном календаре. Например, литературу можно изучить в «Библиотеке», где представлены все необходимые электронные книги. Вся межсессионная поддержка, в том числе домашние задания, также интегрирована в систему. А в разделе «Практические задания» можно, например, пройти тестирование и проверить свои знания.

При внедрении автоматизированной системы благодаря внедрению специальных форм в «Личном кабинете» удалось обеспечить оперативную обратную связь между слушателями и методистами университета.

Не остались без внимания и вопросы контроля. Внедрена специальная система, которая отслеживает сам факт прохождения тех или иных программ, а также результаты этой работы.

Для развития всех корпоративных компетенций разработано 34 интерактивных курса

Кроме того, уже отработана система архивации индивидуальных планов развития, которая помогает учитывать конечный результат работы слушателя, накапливать аналитические данные в разрезе подразделений ОАО «РЖД», категорий должностей, качества выполнения ИПР, наименования использованных программ и развивающих действий.

Расширение доступа

Автоматизированная система позволила добавить ещё одну важную функцию. Теперь дистанционные курсы руководители могут проходить вне программ целевого обучения. Для этого достаточно лишь дополнительной заявки от функциональных филиалов ОАО «РЖД». Естественно, получить все необходимые знания можно без отрыва от производственной деятельности.

Впрочем, в Корпоративном университете есть понимание того, что не у всех подразделений компании, например её дочерних и зависимых обществ, есть доступ в Интранет. В связи с этим в ближайшее время аналог АСУ ИРР будет запущен и в глобальной сети Интернет.

Планируется и разработка мобильной версии системы для планшетных устройств типа iPad и тех, которые работают на операционной системе Android. Это позволит сделать работу по развитию корпоративных компетенций удобной и вариативной.

Елена Игнатьева,
бизнес-консультант по вопросам имиджа и этикета, член Международного сообщества профессионалов в области протокола и этикета (ISPEP), преподаватель MBA по курсам «Личная эффективность» и «Международный деловой этикет»

SHUTTERSTOCK.COM

Успешный код

White tie, Black tie, Smart casual, Semi-formal… На эти и другие коды ориентируется деловой мир, им следуют светские персоны и президенты, студенты престижных вузов и богемные тусовщики. Одеться правильно – сегодня настоящее искусство, которому следует учиться не менее прилежно, чем основам менеджмента

Найти себя

Успех в бизнесе зависит не только от компетентности делового человека, его профессионализма и опыта, но и от внешнего облика. Именно этот фактор определяет эффективность деловых связей и способствует созданию необходимой рабочей атмосферы как во время переговоров, так и в общении с сотрудниками компании.

Понятие «имидж» довольно ёмкое и более многогранное, чем принято считать, и его часто ошибочно подменяют «стилем».

Однако это далеко не одно и то же. Стиль – это наше «Я», которое мы выражаем через одежду, причёску, аксессуары. Для многих найти свой стиль значит найти себя. Он представляет нас другим людям такими, какие мы есть на самом деле. Быть стильным значит не просто одеваться со вкусом. Это человек, которому идет всё, что он носит. При разработке индивидуального стиля согласовываются все детали гардероба, подбираются стилистические и композиционные решения, учитываются тип фигуры, черты лица, образ жизни, особенности характера и индивидуальные предпочтения.

Стиль редко меняется в течение жизни, это стержень, на который нанизываются созданные образы. Грамотный стиль – это умение говорить на языке одежды так, чтобы тебя услышали и поняли.

Другое дело имидж, который является «визитной карточкой», призванной оказывать на других определённое эмоционально-психологическое воздействие. Это роль, которую мы играем в зависимости от поставленной цели или ситуации. Дома, на работе, в дружеской компании и среди незнакомых людей мы играем определённые социальные роли. И они порой могут быть не похожими друг на друга.

В отличие от стиля имидж может меняться по несколько раз на дню. Например, мужчина на работе – требовательный начальник, а дома – заботливый отец и внимательный муж. Так вот, имидж жизнеспособен и убедителен, лишь когда он соответствует внутренним качествам человека, его характеру, темпераменту и образу жизни. Ведь это не только внешний вид, но и манера поведения, речь, жесты, походка, привычки.

В грамотно созданном имидже должны быть согласованы не только внешние атрибуты стиля, но и внутреннее состояние человека. И если эти две составляющие противоречат друг другу, то созданный имидж будет всего лишь хрупкой иллюзией, которая может быть разрушена любой случайностью.

Характер в детялях

Одна из граней имиджа – внешний, или так называемый габитарный, имидж делового человека. Внешний вид и манеры – это то, что окружающие оценивают сразу, пока ещё не начались переговоры, совещание или обсуждение торговых сделок. Представители западного делового мира, в отличие от российского, обязательно учитывают, как одет партнёр, как ведёт себя за столом переговоров, его отношение к своим служащим, как выглядит его офис и т.д. Одна деталь, на первый взгляд незначительная, к примеру небольшое пятно на галстуке или неверное сочетание цветов в деловом гардеробе, может привести к негативным последствиям в переговорном процессе или вызвать определённое напряжение и раздражение.

Зарубежные партнёры довольно часто обращают внимание и на аксессуары. Например, французы определяют статус человека по его наручным часам, итальянцы – по качеству обуви, болгары и киприоты – по размеру ювелирных изделий, англичане – по цвету костюма и т.д.

Первое впечатление формируется за считаные секунды, и хорошо, если оно положительное. В противном случае придётся немало потрудиться, чтобы изменить ситуацию. Первое впечатление складывается из трёх компонентов: визуальных, вокальных и вербальных. В своей книге «Молчаливые послания» социолингвист Альберт Мехрабян отметил, что в создании впечатления 55% приходится на внешний облик и манеры человека, 38% – на тембр, мелодичность голоса, чистоту и грамотность речи и только 7% составляет смысл слов во время общения.

Главное правило при создании индивидуального внешнего имиджа – соответствовать требованиям сферы деятельности компании, занимаемой должности и уровню контактов

Если вы выглядите небрежно, то ваш деловой партнёр может предположить, что вы так же нетребовательны и к выполнению договорных обязательств. Таким образом, одежда руководителя свидетельствует об уровне деловой культуры, надёжности и стабильности фирмы в целом.

Мужчинам, одетым по-деловому, приписывают надёжность, силу, уверенность в себе. Женщине – критичность, серьёзность, уверенность, независимость, организованность и трудолюбие.

SHUTTERSTOCK.COM

SHUTTERSTOCK.COM

Основные правила делового внешнего имиджа современного человека сводятся к двум принципам:
– универсальность – это стиль для работы, и он должен быть удобен, функционален;
– опрятность и аккуратность (мятая одежда, небрежно завязанный галстук рождают ощущение суетливости, поспешности, нетребовательности к себе или безразличия к окружающим).

Вне зависимости от ситуации деловой человек должен выглядеть:
• уверенным в себе,
• солидным,
• деловым,
• элегантным,
• внушающим доверие,
• надёжным,
• порядочным,
• аккуратным,
• выдержанным.

Есть и ещё один важный момент. Если вы хорошо выглядите, то получаете больше признания со стороны окружающих. А у вас самих усиливается чувство собственного достоинства, уверенности в себе. А вот плохая одежда, недостаточный уход за собой, нездоровый вид могут привести к разрушению созданного образа.

Грани разумного

Важно осознавать, что индивидуальный имидж менеджера тесно связан с имиджем всей компании. Часто по внешнему виду, манерам поведения сотрудника у клиента на подсознательном уровне складывается первое впечатление не только о нём как о человеке, но и обо всей компании.

Зная, как с помощью одежды произвести нужно впечатление, можно расположить к себе деловых партнёров и добиться поставленной цели. Только не следует забывать о манерах и правилах этикета. Вульгарно и неуместно смотрится человек в дорогом костюме, использующий ненормативную лексику. Еще в середине XVIII века немецкий писатель Адольф Книгге, автор книги об этикете, вывел формулу успеха: «Одевайтесь не лучше и не хуже уровня людей своего сословия, не выше и не ниже своих материальных возможностей, без излишеств, не роскошествуя без надобности, с блеском и недорого, опрятно и со вкусом. Не выделяйтесь ни вышедшей из моды, ни подражающей каждому новому сумасбродству одеждой».

Любая одежда – это система знаков, помогающая почти мгновенно отличать «своих» от «чужих». И здесь приходит на помощь дресс-код, который часто ассоциируется с униформой. Однако у них абсолютно разные задачи.

Унифицированная форма – это одинаковая по стилю, покрою, цвету и ткани служебная одежда. И задача униформы – создать чёткое единообразие среди персонала и в то же время отличить его от других групп людей.

Дресс-код (в переводе с английского – «зашифрованный язык одежды») – это социальная норма, которая может устанавливаться следующими критериями:
• религиозными законами и местными традициями,
• родом деятельности,
• корпоративной культурой,
• посещением общественных мест,
• посещением частных, закрытых мероприятий,
• общими социальными правилами.

В бизнес-среде дресс-код не только призван создать определённое представление у клиента о статусе сотрудника компании, но и должен поддерживать имидж всей организации и быть адекватен продукту/услуге, который она предлагает.

При этом деловой дресс-код отнюдь не означает безликую стандартизованную одежду. Свой индивидуальный стиль всегда можно выразить даже тогда, когда вы носите деловой костюм. Ведь всегда есть возможность выбрать фактурную ткань, подобрать аксессуары, поиграть, комбинируя определённые цвета.

Степени свободы

Гармоничное сочетание в деловом стиле – это только половина дела. Он считается безупречным, если соответствует коду консервативности (КК), который определяет степень свободы выбора одежды в зависимости от конкретной ситуации.
На практике применяется 10-балльная шкала.
0–3 – низкая степень. Одежда должна быть модной, яркой и привлекающей к себе внимание.
4–7 – средняя степень. Следует выбрать деловой стиль одежды. Используются менее яркие цвета в гардеробе. Разрешены неконтрастные рисунки, неброский декор и некостюмные комплекты. Особое внимание следует уделить качественным и стильным аксессуарам.
8–10 – высокая степень. Наиболее консервативный стиль одежды и всего внешнего вида. Никакого блеска, яркости.

В таких отраслях, как финансы, юриспруденция, консалтинг, политика, обучение, государственные службы, придерживаются наиболее консервативного стиля. В СМИ, рекламе, IT-технологиях допустима гораздо большая свобода в выборе стиля и цвета одежды. ПУЛЬТ

Степени консервативности

Сфера деятельности	Степень консервативности (К1)	Впечатление
Государственные учреждения, министерства, политические партии, транснациональные компании	10–9	Консервативное, авторитарное, строгое
Банковские, финансовые, юридические, консалтинговые, страховые компании	7–8	Консервативное, надёжное, стабильное, профессиональное
Производители товаров/услуг, торговые и маркетинговые компании	6–7	Профессиональное, коммуникабельное, клиентоориентированное, стильное
Образование, наука, здравоохранение	5–7	Профессиональное, доверительное, современное
СМИ	4–5	Интеллектуальное, доверительное, комфортное, подвижное
Реклама и IT	3–4	Индивидуальное, неординарное, новое
Мода, индустрия красоты	1–3	Модное, креативное, яркое

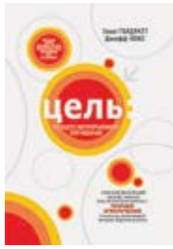
Цветовые сочетания элементов женской одежды

Костюм	Блузка	Аксессуары
Тёмно-синий	Бежевая, бледно-бежевая, розовая, светло-голубая	Тёмно-синие, сине-чёрные
Серый, с голубым оттенком	Белая, бледно-голубая	Тёмно-бордовые
Бежевый	Слоновая кость, тёмно-синяя	В тон к блузке
Цвет «графита» или «мокрого асфальта»	Белая, бежевая, голубая, бледно-сиреневая	В тон к костюму

Цветовые сочетания элементов мужской одежды

Костюм	Сорочка	Галстук	Туфли
Серый	Белая, голубая, розовая, цвета слоновой кости	Любого цвета под цвет костюма, или рубашки	Чёрные
Тёмно-серый	Белая, светло-розовая	Красно-чёрный	Чёрные
Тёмно-голубой	Белая, слоновой кости	Серо-красно-бордовый	Чёрные, тёмно-коричневые
Тёмно-синий	Белая	Бело-красно-голубой	Чёрные
Песочный	Светло-голубая	Тёмно-голубой	Светло-коричневый
Светло-коричневый	Белая, розовая, табачная	Зелёный, бордовый, красно-чёрный	Кофейные, красно-коричневые
Тёмно-коричневый	Белая, бежевая, светло-розовая	Зелёный, коричневый, красно-чёрный	Коричневые
Чёрный	Белая	Серебристо-серый, красно-коричневый	Чёрные

Библиотека менеджера›



Элияху Голдрат, Джефф Кокс
«Цель. Процесс непрерывного совершенствования».
Издательство «Попурри», 2009

От издателя:
«Человек, столкнувшийся при ведении личного бизнеса с какой-либо проблемой и понуждаемый ею мыслить логически, спокойно, поступательно, без авантюрно-истерических перескоков и разрывов, должен иметь способность видеть причинно-следственные связи между действиями и результатами и знать базовые принципы достижения успехов. Для широкого круга читателей».

От читателя:
«Книга описывает историю развития одного завода, который находится на грани банкротства. Она показывает, что даже в самой сложной ситуации можно найти выход, если соблюдать базовые принципы управления производством. История, вероятно, является вымышленной, однако она наглядно раскрывает многообразие ситуаций, которые происходят в повседневной жизни как предприятия, так и его персонала.
На первый взгляд книгу можно отнести к жанру художественной литературы. Это роман, в котором есть сюжет, фабула, характеры, эмоции. В то же время это хороший учебник, где наглядно раскрываются понятие структуры управленческого баланса, принципы бухгалтерского и управленческого учёта, логика построения бизнес-процессов. Кроме того, показана связь между производственными процессами и их влиянием на финансовое состояние предприятия, а также роль отношений в коллективе.
На мой взгляд, именно такое изложение сложных бизнес-процессов усваивается гораздо лучше, чем в привычных с детства учебниках. Авторы, заставляя думать вместе с героями, проецировать сюжет на свою ситуацию, учат принимать пусть сложные и нестандартные, но, безусловно, правильные решения».

Борис Аксёнов,
заместитель начальника Департамента бухгалтерского учёта Бухгалтерской службы ОАО «РЖД»

Ричард Бояцис, Энни Макки
«Резонансное лидерство: Самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания оптимизма и эмпатии».
Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2006

От издателя:
«Исследования в области психологии лидерства убедительно доказывают, что способность руководителя вызывать у подчинённых эмоциональный отклик – резонанс – позволяет повысить эффективность управления. Но как конкретно действует этот механизм? На основе научных исследований текущего и прошлых десятилетий и практического опыта, накопленного в области консалтинга, авторы книги разработали систему, позволяющую руководителям не только самостоятельно освоить стратегию резонансного лидерства, но и придерживаться её на протяжении длительного времени, регулярно восстанавливая свой лидерский потенциал. Последнее необходимо, чтобы эффективно бороться с последствиями стресса, сопутствующего управленческой работе. Книга адресована в первую очередь руководителям компаний и менеджерам любого уровня, преподавателям и студентам школ менеджмента, но будет интересна и широкой аудитории».

От читателя:
«Выгорание» в какой-то момент свойственно всем эмоциональным людям – происходит ли это от усталости или неправильного распределения своих сил и возможностей, – но чем дальше, тем сложнее излучать энергию и тем более заряжать ею других. На мой взгляд, книга поможет решить этот вопрос. Основная мысль авторов выражается в том, что эффективность не зависит от IQ человека. Движущая сила – это эмоции. Авторы с помощью примеров, упражнений и тестов направляют читателей в позитивное русло, рассказывая о том, как найти баланс в работе и жизни, двигаться вперёд и вдохновлять свою команду на новые свершения. Ну и наконец, эта книга помогает сформировать навыки делового общения».

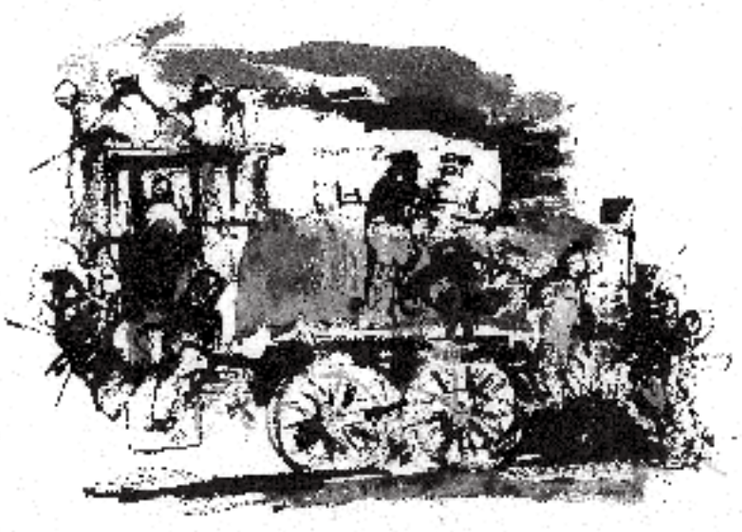
Евгений Зингер,
управляющий партнёр MBD Consulting

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ
ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ
НЕДЕЛИ БЕЗ ДОРОГ
ПЕРВЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕНТРОВ
ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ДЫРЫ
КАКИХ ЗАКОНОВ НЕ ХВАТАЕТ ТРАНСПОРТУ?
ЗАРПЛАТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ИЛИ ЧТО МОЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ ПОДЧИНЁННЫМ
ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ:
(499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU

ЖЕЛЕЗНО. ДОРОЖНО.

25000 НОМЕРОВ

95 лет



ГУДОК

издательский дом «гудок»