

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№3, 2011

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ



КОНКУРС ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ
И САЙТОВ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ
ОТРАСЛИ

**ЛУЧШИЙ УРОВЕНЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В ГОДОВОМ
ОТЧЕТЕ ПАССАЖИРСКОЙ И ГРУЗОВОЙ КОМПАНИИ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ**

**ЛУЧШИЙ УРОВЕНЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В ГОДОВОМ
ОТЧЕТЕ СЕРВИСНОЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ**

ЛУЧШИЕ ДИЗАЙН / ПОЛИГРАФИЯ И ИДЕЯ ГОДОВОГО ОТЧЕТА

**ЛУЧШИЙ ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ДОЧЕРНЕГО ЗАВИСИМОГО
ОБЩЕСТВА ОАО «РЖД»**

**ЛУЧШИЙ УРОВЕНЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ
НА САЙТЕ КОМПАНИИ**

ЛУЧШИЕ ДИЗАЙН И НАВИГАЦИЯ САЙТА КОМПАНИИ

ОРГАНИЗАТОРЫ



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

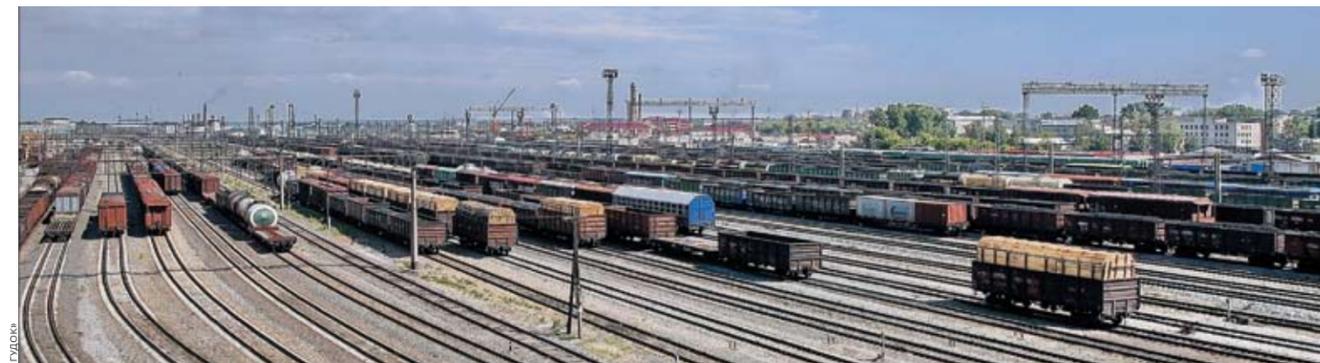


РЕГИСТРАЦИЯ УЧАСТНИКОВ И ПРИЕМ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ – ДО 11 НОЯБРЯ 2011 Г.
ТОРЖЕСТВЕННАЯ ЦЕРЕМОНИЯ ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ И НАГРАЖДЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ – 14 ДЕКАБРЯ 2011 Г.
КОНФЕРЕНЦИЯ «ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ
И ПОДГОТОВКИ ГОДОВОГО ОТЧЕТА ЭМИТЕНТА» – 14 ДЕКАБРЯ 2011 Г.

www.gudok.ru/konkurs/

ОРГКОМИТЕТ КОНКУРСА: ТЕЛ.: +7 (499) 262-15-56, (499) 262-26-53; AIN@GUDOK.RU

От первого лица



Владимир Якунин,
ПРЕЗИДЕНТ ОАО «РЖД»

Уважаемые коллеги!

Процесс реформирования железнодорожной отрасли ставит перед всеми нами задачи создания принципиально новой практики корпоративного управления на российских железных дорогах. Причём речь идёт не только об ОАО «РЖД», но и обо всём транспортном комплексе.

Уже сегодня ОАО «РЖД» совершило, на мой взгляд, беспрецедентный переход от министерской структуры к полноценному акционерному обществу. И это только первый шаг. Мы должны постоянно совершенствовать практику корпоративного управления, развивать общепринятые принципы прозрачности бизнеса, открытости и доступности для различных категорий пользователей информации.

В последнее время мы очень многое делали и будем делать в этом направлении. Причём на этом пути мы должны интегрировать в свою повседневную практику лучшие международные образцы. Но при этом необходимо понимать, что западные стандарты не являются сами по себе гарантией качества. И последний глобальный мировой кризис показал, что ни авторитет аудиторов и рейтинговых агентств, ни достаточно совершенные принципы международной отчётности не спасают от «плохих» активов, дефолтов, искажения показателей и в конечном итоге острых кризисных явлений.

В этой ситуации очень важно, чтобы на корпоративном, отраслевом, государственном, а затем и на международном уровне формировалась принципиально новая идеология информационной открытости, постоянно совершенствовались базовые принципы, на которых она строится. С этой точки зрения я полностью поддерживаю инициативу журнала «Пульт управления» по проведению конкурса годовых отчётов компаний транспортной отрасли. На мой взгляд, нам сегодня крайне необходимы понятные критерии оценки информационной открытости компаний. И главное, всей отрасли в целом нужна площадка для продвижения передового опыта в сфере корпоративного управления.

Учитывая, что колея 1520 сегодня – это не только Россия и страны СНГ, но и четыре государства Евросоюза, эта площадка может стать международной, позволяющей интегрировать лучшие мировые стандарты и опыт компаний железнодорожной отрасли. Умение правильно рассказать обществу, партнёрам, клиентам, инвесторам, сотрудникам о своём бизнесе является одним из ключевых в рыночной экономике. И постоянное совершенствование навыков в этой сфере во многом становится залогом успеха компании в будущем. Желаю всем вам успехов на этом непростом, но очень значимом направлении деятельности.



ТЕМА НОМЕРА» ОТЧЁТНОСТЬ

ОПЕРАТИВКА

4–5 Новости департаментов

6–7 Цифры и факты

ТЕМА НОМЕРА» ОТЧЁТНОСТЬ

8–11 Стоит учесть

Главный бухгалтер ОАО «РЖД» Галина Крафт: «Решения инвесторов в значительной мере базируются на финансовой отчётности. Именно поэтому так высока цена подготовки финансовой отчётности и аудита»

12–15 Слишком срочно?

Консолидировать миллионы цифр корректно и в срок – задача не из лёгких. У ДЗО и филиалов компании есть своё видение, как оптимизировать этот процесс

16–21 От пирамид до Всемирной паутины

Общего стандарта подготовки корпоративной публичной отчётности не существовало до середины XIX века

22 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

23 Взгляд со стороны

Мнения и отзывы читателей

ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕМЕН

24–29 Управление железной дорогой онлайн
Куда направлен вектор автоматизации

30–33 Системные трудности

Что мешает более эффективному применению современных информационных технологий?

34–35 Удачные внедрения

Обзор перспективных IT-технологий в сфере транспорта

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

36–41 Без людей ничего не получится

Вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов: «Высокий темп внедрения новых технологий в сфере управления персоналом продиктован амбициозными целями РЖД по выходу на лидирующие позиции мирового рынка транспортных услуг»

42–43 Внимание, люди!

Мнение сети: что необходимо регионам, чтобы реализация стратегии развития кадрового потенциала была более успешной

44–45 Инструкция по применению

Перестраивая работу с персоналом, не стоит бояться неординарных решений

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА» ПОЗИЦИЯ

46–49 Пора забыть о «стрелочнике»

Вице-президент ОАО «РЖД» Александр Тишанин: «Неправильно выстроенная система управления является источником риска»

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КУРС» ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

50–53 О чём говорят студенты

МАСТЕР-КЛАСС

54–55 Научить учёного

Как сделать «доходными» инвестиции в кадровый потенциал

МЕТОДИКА

56–59 Ценные кадры

Обучение и развитие сотрудников – одна из задач руководителя

ГОСТЬ НОМЕРА

60–61 На новый путь

Александр Шохин, независимый член совета директоров ОАО «РЖД»: «РЖД сумели в очень короткие сроки трансформировать организационную структуру МПС в рыночную»

БИБЛИОТЕКА МЕНЕДЖЕРА

62–63 Обзор деловой литературы

ПРАВИЛА ИГРЫ

64 Обзор разрабатываемых и вступивших в силу нормативных актов

РЕДАКЦИЯ

ДИРЕКЦИЯ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

РЕДАКТОРАТ

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

СЛУЖБА ВЫПУСКА

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

КОРРЕКТУРА

ЗАВЕДУЮЩАЯ ОТДЕЛОМ ГАЛИНА МОЦАРЬ

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

ЛЕОНИД ГРИГОРЬЕВ, СЕРГЕЙ ПЛЕТНЁВ, АЛЬБИНА БУЛАТОВА,
МАРЬЯНА БАЛАШКИНА, АНДРЕЙ ЛАЗАРЕВ, ЯНА ПОЗОЛОТЧИКОВА,
ДМИТРИЙ ПОПОВ, ЕВГЕНИЯ МУСИХИНА, СЕРГЕЙ КЕЗ,
СЕРГЕЙ ДОНЦОВ, АНАТОЛИЙ БОЛДЫРЕВ, ПАВЕЛ УСОВ,
НИКОЛАЙ ПОРЕЦКИЙ, ИНГА БЫКОВА, ЕГОР ГРОНСКИЙ, ЮЛИЯ
ГРОМАДСКАЯ, ПОЛИНА СИЛУЯНОВА, ЯНА ХАЗИЯХМЕТОВА, ЕЛЕНА
КУДРЯВЦЕВА, ЕВГЕНИЯ ТРОЯНОВСКАЯ, ВЛАДИСЛАВ КУКРЕШ

ОТДЕЛ РАСПРОСТРАНЕНИЯ:

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

Издатель: ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес издателя и редакции:

105066, г. Москва,
ул. Старая Басманная, 38/2, стр. 3
Тел.: (499) 262-15-56, 262-26-53, ФАКС: (499) 262-99-16
E-MAIL: GUDOK@CSS-RZD.RU

Перепечатка материалов без согласия редакции журнала

«Пульт управления» запрещена.

Тираж: 3100 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 560-08

Подписано в печать: 06.09.2011

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

Свидетельство о регистрации:

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



Диалог по звонку

Готовится к запуску проект «Горячей линии» для работников компании. Это будет единый информационно-справочный ресурс, создаваемый с целью централизации процесса приёма и обработки обращений, поступающих от персонала РЖД. Как поясняют в Центре внутренней политики и развития корпоративной культуры, работники смогут обращаться с вопросами и предложениями к руководству компании как по бесплатному телефонному номеру, на который можно звонить круглосуточно из любого региона, так и по электронной почте. В перспективе планируется, что «Горячая линия» будет использоваться также в качестве инструмента оперативного информирования управленческого состава и работников ОАО «РЖД» по актуальным вопросам, нововведениям и решениям руководства компании и др.



Система для профессионалов

Корпоративный центр развития профессионального обучения персонала РЖД проведёт конкурс профессионального мастерства среди преподавателей дорожно-технических школ и учебных центров – это ежегодное мероприятие, где преподаватели показывают свои методические разработки. В этом году новшеством станет то, что привлечены будут не только преподаватели, но и начальники технических школ, которые смогут поделиться своим опытом. Также сегодня в помощь преподавателям внедряется Система управления знаниями (СУЗ). Это методический комплекс на базе серверов Главного вычислительного центра, который по своей сути является информационным полем, где консолидируются все методические разработки, справочные материалы, где преподаватели могут общаться и делиться опытом, а при необходимости – проводить совместные изыскания. Для того чтобы восполь-

зоваться материалами СУЗ, нужно зарегистрироваться в системе дистанционного обучения РЖД (СДО). У зарегистрированных пользователей есть возможность в режиме online проходить электронные тесты, которые при надлежащем уровне квалификации они могут создавать самостоятельно. Также они смогут участвовать в обсуждениях и вебинарах (сетевых семинарах), скачивать учебные пособия. Кроме того, пользователи имеют возможность создавать свои блоги, размещать в общем доступе собственные авторские материалы, комментировать статьи коллег. Всё это помогает постоянному повышению квалификации не в рамках специально проводимых мероприятий, а ежедневно, причём по инициативе самих сотрудников компании. Также Корпоративным центром создаются и новые мультимедийные пособия, созданные с применением новейших технологий – флеш-анимации, 3D-графики.



Действовать по ситуации

Департамент безопасности движения продолжает работу по созданию и работе Ситуационного центра мониторинга и управления чрезвычайными ситуациями ОАО «РЖД». До конца года будет завершена разработка целевых показателей безопасности движения с установкой их значений. Эти показатели должны стать частью целевых показателей, приведённых в Транспортной стратегии РФ и Стратегии развития железнодорожного транспорта, и будут распространяться на все бизнес-блоки и основные группы бизнес-единиц холдинга «РЖД» с последующим утверждением в Минтрансе.

Кроме того, большое внимание уделяется разработке проекта межгосударственного стандарта «Безопасность функциональная. Управление рисками на железнодорожном транспорте». В ходе работы формируется матрица рисков: их величина, вероятность возникновения события и расчёт возможного ущерба, вероятная частота возникновения события, интенсивность опасных отказов, средняя наработка на опасный отказ, коэффициент тяжести события. Кроме того, пересматривается подход к классификации событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, утверждённой приказом Минтранса № 163 от 25.12.2006. В Министерство транспорта уже представлен разработанный в ОАО «РЖД» проект нормативного акта, устанавливающего порядок отнесения транспортных происшествий и событий к установленному для них виду в соответствии с их классификацией и со степенью тяжести вреда.

Трёхуровневый отчёт

Итогом выполнения коллективного договора за первое полугодие будет посвящено правление компании, намеченное на конец сентября. С этого года в компании действует не только новый коллективный договор (единый для всех филиалов и с такой опцией, как компенсируемый соцпакет), но и регламент подведения итогов его выполнения.

Отчёт сторон социального партнёрства впервые установлен с учётом холдинговой структуры и включает в себя три уровня. На первом уровне оценивают структурные подразделения и филиалы на собраниях, конференциях или совместных заседаниях профкомов и руководства предприятий. Вертикально интегрированные филиалы компании и ДЗО вправе проводить заседания двусторонних комиссий в виде аудио- или видеоконференций. На втором уровне рассматриваются итоги выполнения договоров железнодорожных организаций, действующих на полигоне дороги, в формате ассамблей, конференций с



проведением «круглых столов» и поисков решений по особо значимым темам. На третьем уровне Роспрофжел и правление компании рассматривают итоги выполнения Коллективного договора РЖД и совместно с «Желдортрансом» – Отраслевого соглашения по всем организациям железнодорожного транспорта, входящим в объединение. Департамент социального развития завершает сведение результатов по итогам отчётной кампании второго уровня – везде колдоговор признан выполненным – и подготовку общекорпоративного отчёта к правлению.

Распределить обязанности

Департамент здравоохранения РЖД поддержал идею Страхового брокера «Капитал» о проведении отраслевой научно-практической конференции «Обязательное и добровольное медицинское страхование на железнодорожном транспорте».

С этого года вступил в силу закон «Об обязательном медицинском страховании в РФ». Он, например, снимает с работодателя обязанность оформлять полисы ОМС. В то же время добровольное медицинское страхование остаётся по колдоговору обязанностью компании и «дочек». В каком направлении сейчас развивать ДМС, каково место железнодорожных учреждений здравоохранения в системе ОМС, как правильно сочетать программы обязательного и добровольного медстрахования (сейчас в них есть дублирующие пункты), какова роль профсоюза в защите прав работников в системе медстрахования – на эти и другие вопросы будут искать ответы участники конференции, которая запланирована на конец октября – начало ноября. К участию в ней будут приглашены представители ОАО «РЖД» и ДЗО, предприятий машиностроения, Роспрофжела, руководители железнодорожных больниц и поликлиник, страховых компаний, депутаты Госдумы и эксперты в области страхования.

Цифры и факты

МАКРОЭКОНОМИКА

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

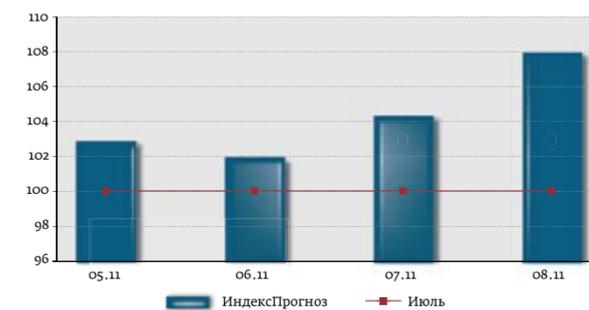


Транспортный индикатор «Гудка» – КаргоИндекс – всё лето 2011 года фиксировал негативные процессы в реальном секторе отечественной экономики. При этом один из основных официальных показателей – Индекс выпуска Росстата – отмечал пусть не слишком уверенный, но рост. Впрочем, в 2008 году, в период вхождения России в активную фазу кризиса, КаргоИндекс, расчёт которого ведётся на основании данных о работе железнодорожного транспорта, начал отмечать негативные изменения раньше, чем показатель Росстата. Поэтому нынешняя динамика транспортного индикатора является тревожным сигналом. Так, значение показателя, вычисленное по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, всё лето непрерывно снижалось (в июне – 97,6%, в июле – 96,2%, а в августе – 93,9%), находясь при этом ниже психологически важной 100-процентной отметки. Минэкономразвития, хотя и рассчитывает на то, что во II полугодии ситуация в реальном секторе изменится

в лучшую сторону, всё же понизило годовые прогнозы по ВВП (с 4,2% до 4,1%) и промышленному производству (с 5,4% до 4,8%). Впрочем, о том, что осенью можно ждать позитивных изменений, свидетельствует также другой индикатор «Гудка» – ИндексПрогноз, который позволяет оценить влияние ситуации в реальном секторе на грузовую базу российских железных дорог. По методологии расчёта показателя, базовым месяцем, принимаемым за 100%, является последний завершившийся, по которому Росстат опубликовал данные о физических объёмах производства. Сейчас это июль. По отношению к нему в августе грузовая база может увеличиться на 3% (значение ИндексПрогноза – 103%), в сентябре – на 2% (значение – 102%), в октябре – на 4,3% (значение – 104,3%), а в ноябре – почти на 8% (значение – 108%). По оценкам Института экономики РАН, данные которого легли в основу расчётной базы ИндексПрогноза, положительным фактором может стать увеличение по сравне-

ПРОИЗВОДСТВО

ИндексПрогноз грузовой базы (август – ноябрь 2011 года)

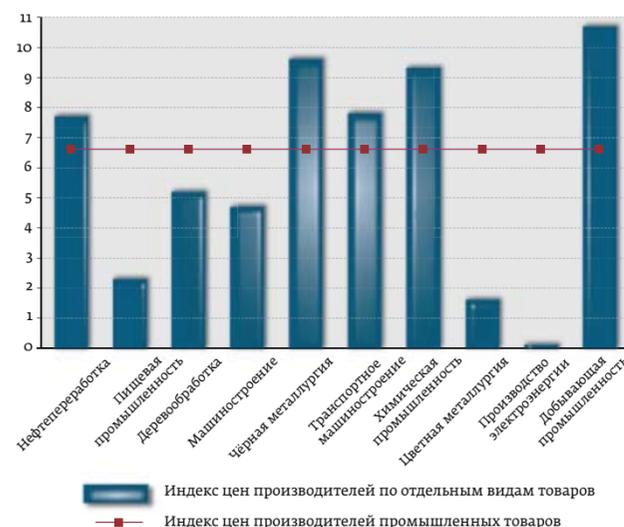


нию с июлем объёмов добычи угля, а также производства пиломатериалов и железобетонных конструкций. В числе негативных факторов можно отметить прогнозируемое экспертами уменьшение объёмов производства минеральных удобрений. В сентябре –

ноябре по сравнению с июлем могут уменьшиться объёмы первичной переработки нефти, а также производство стали. Кроме того, прогнозируется, что в октябре – ноябре по сравнению с июлем будет снижаться производство цемента.

ЦЕНЫ

Темпы роста цен на отдельные категории промышленных товаров за январь – июль 2011 года



Ситуация в реальном секторе российской экономики остаётся тревожной. Всё лето КаргоИндекс, рассчитанный по отношению к аналогичному периоду предыдущего года, находился ниже отметки 100%. Хотя официальные показатели пока оценивают происходящее более оптимистично, Минэкономразвития всё же скорректировало в сторону уменьшения годовые прогнозы по ВВП и промпроизводству. При этом рост цен в промышленности замедлился. А вот динамика увеличения зарплат сотрудников ОАО «РЖД» по-прежнему опережает не только потребительскую инфляцию, но и аналогичные показатели в других отраслях. Подробнее о макроэкономических индикаторах вы также сможете узнать на специализированном сайте: www.cargoindex.ru.

ЦЕНЫ

Динамика изменения индекса цен производителей. %



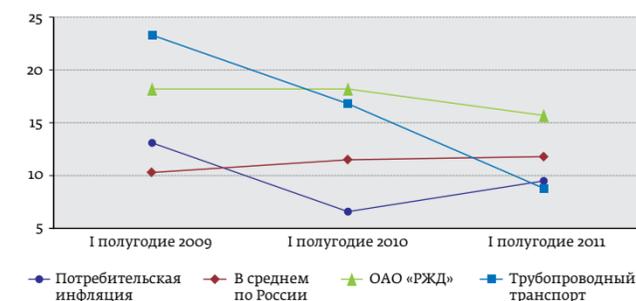
| | Данные Росстата | | | | | | | Прогноз Института экономики РАН | | | |
|-----------------------------------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------------------------|-------|-------|-------|
| | 01.11 | 02.11 | 03.11 | 04.11 | 05.11 | 06.11 | 07.11 | 08.11 | 09.11 | 10.11 | 11.11 |
| Проминфляция | 2,1 | 3,3 | 1,3 | 2,0 | 1,2 | -2,2 | -1,0 | 0,4 | 0,2 | 1,3 | 1,5 |
| Проминфляция (нарастающим итогом) | 2,1 | 5,5 | 6,9 | 9,1 | 10,4 | 7,9 | 6,6 | 7,0 | 7,2 | 8,6 | 10,3 |

В январе – июле текущего года промышленная инфляция составила 6,6%, а потребительская – 5%. Такая

близость двух показателей редкость. С начала года потребительские цены демонстрировали уверенный рост,

ЗАРПЛАТА

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



В течение последних трёх лет в I полугодии размер индекса зарплат сотрудников ОАО «РЖД» перекрывал темпы роста потребительской инфляции, а также был выше, чем в целом по России. Однако во время острой

фазы кризиса прибавка у железнодорожников была не столь значительна, как у работников некоторых других отраслей. Так, сотрудники трубопроводного транспорта в I полугодии 2009 года получали на 23,3% больше, чем

который приостановился лишь в середине лета. В промышленности по итогам первых пяти месяцев инфляция уже составляла 10,4%, однако летом вектор изменился. В июне зафиксирована дефляция в 2,2%, а в июле – 1%. По прогнозам Института экономики РАН, в дальнейшем вновь можно ожидать увеличения цен в промышленности. В августе оценивается их рост в 0,4%, в сентябре – 0,2%, в октябре – 1,3%, а в ноябре – 1,5%. Таким образом, за месяц до окончания года проминфляция нарастающим итогом может составить 10,3%. Пока же наибольший вклад в рост цен в промышленности вносят обрабатывающие производства – 4,2 п.п. по итогам семи месяцев при уве-

личении стоимости товаров на 5,8%. При этом наиболее значительное удорожание в данном сегменте наблюдается по продукции чёрной металлургии (9,6%) и химической промышленности (9,3%). Также серьёзно прибавили в цене товары транспортного машиностроения (7,8%) и нефтепереработки (7,7%). Почти в два раза меньше, чем обрабатывающие производства, вклад в проминфляцию внесла добыча полезных ископаемых (2,2 п.п. при удорожании продукции на 10,7%). Ещё 0,2 п.п. добавили к итоговому показателю производству и распределение электроэнергии, газа и воды. Цены в данном сегменте с начала года увеличились на 3,7%.

в тот же период 2008 года, а железнодорожного – на 18,2%. Впоследствии ситуация выправилась. За шесть месяцев 2010 года размер среднемесячной зарплаты в ОАО «РЖД» возрос на 18,2%, а за I полугодие 2011 года – на 15,7%, что выше уровня потребительской инфляции (9,5%). Но в денежном выражении у железнодорожников не самые высокие зарплаты. В среднем больше получают работники добывающей промышленности и трубопроводного транспорта, хотя разрыв сокращается. По итогам I полугодия 2011 года среднемесячная зарплата в ОАО «РЖД» составила 31 866 руб., что на 34,3% скромнее, чем в добывающей промышленности (41 675 руб.) и на

38,9% – чем в трубопроводном транспорте (52 149 руб.). Но ещё в 2009 году разница была 39,9% и 43,1% соответственно. В то же время, по данным на конец I полугодия 2011 года, среднестатистический россиянин зарабатывал 22 277 руб. в месяц, что на 30,1% меньше, чем в ОАО «РЖД». При этом аграрии получали треть от зарплат железнодорожников (11 182 руб.), а работники образования и здравоохранения – примерно половину (14 665 руб. и 16 489 руб. соответственно). Значительно уступают и выплаты металлургам (22 982 руб.), строителям (23 350 руб.), сотрудникам химического производства (24 127 руб.).



Стоит учесть

Можно много рассказывать о том, как здорово мы работаем. Но лишь до тех пор, пока собеседник не взглянул на отчётность компании. После этого начинают говорить цифры. В ситуации, когда государство задумывается о частичной приватизации, ведётся работа по привлечению инвесторов и заёмного капитала, практика работы с цифрами оборачивается или дополнительными инвестиционными возможностями, или убытками.

Ф

инансовая отчётность является своего рода техдокументацией на компанию. Она ориентирована на широкий круг пользователей, однако для того, чтобы её читать и, что главное, понимать, необходимы серьёзные знания в области современного бухгалтерского учёта, который включает в себя даже элементы высшей математики. Кроме того, отчётность, как блюдо на столе, должна быть свежей. Например, вряд ли можно назвать оправданным решение о привлечении заёмного финансирования, если оно принято на основе информации, бывшей актуальной несколько месяцев назад. Сегодня всё могло принципиально измениться.

Решения, принимаемые инвесторами в отношении той или иной компании, в значительной мере базируются на финансовой отчётности. Ни один аспект её подготовки не уходит из-под пристального внимания инвесторов. Именно поэтому так высока цена подготовки финансовой отчётности и аудита.

В настоящее время холдинг ОАО «РЖД» активно трансформируется. Изменения происходят не только вширь (материнская компания – дочерние общества), но и вглубь (появление финансовых вложений у дочерних обществ). Важно учитывать и заданный вектор выхода ОАО «РЖД» на IPO. На открытый рынок выводятся дочерние компании, а «кота в мешке» никто покупать не станет. Кроме того, в соответствии с требованиями федерального законодательства об акционерных обществах компания обязана представлять акционерам годовой отчёт, который включает в себя отчёт о результатах работы компании за год. Годовой отчёт утверждается советом директоров. Год назад президентом Дмитрием Медведевым был подписан федеральный закон

«О консолидированной финансовой отчётности» № 208-ФЗ. Согласно документу теперь консолидированная финансовая отчётность составляется в единственном формате – в соответствии с Международными стандартами финансовой отчётности, при этом срок её представления не должен превышать 120 дней после окончания года, за который составлена данная отчётность. Обязательный переход на МСФО компаний-эмитентов, облигации которых публично обращаются (а к таковым относится и ОАО «РЖД» с рядом ДЗО), установлен с 2015 года.

Выход этого закона – поворотный момент в бухгалтерской отрасли всего холдинга. Он дал мощнейший импульс революционным преобразованиям, происходящим в бухгалтерском учёте РЖД. Де-факто задана

лет Бухгалтерской службой совместно с оценщиком («ПрайсвотерхаусКуперс») была проделана огромная работа по сбору, анализу, систематизации информации по стоимостным и техническим характеристикам основных средств. По итогам работы в декабре 2010 года впервые в истории ОАО «РЖД» был сформирован пообъектный перечень объектов основных средств по справедливой стоимости на 01.01.2009, включающий в себя более 3,5 млн объектов.

Вторым этапом этой работы являются формирование пообъектного регистра основных средств за 2009–2011 годы, автоматизация процесса формирования регистра на базе системы SAP R/3. Это позволит сформировать достоверные данные о стоимости основных средств, включая требова-

Учётная политика ОАО «РЖД» – это системообразующий документ. Принципы, заложенные в нём, являются руководством к действию для всех работников компании

новая парадигма его развития, в том числе по сближению РСБУ с МСФО.

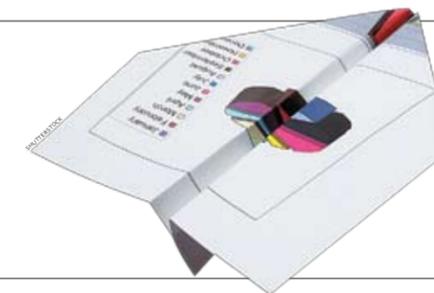
В настоящее время компания проводит значительную работу по постановке учёта основных средств в соответствии с МСФО. На протяжении пяти лет аудиторами компании «Эрнст энд Янг» выразилось мнение о достоверности консолидированной финансовой отчётности группы ОАО «РЖД» с двумя оговорками, в отношении балансовой стоимости основных средств и достоверности учёта компонентов (наиболее крупных составных частей) основных средств. Работа по постановке учёта была запущена в начале 2009 года с оценки справедливой стоимости всех объектов основных средств и незавершённого строительства компаний холдинга «РЖД». На протяжении двух

летия по компонентному учёту, и, как следствие, выпустить прозрачную и достоверную консолидированную финансовую отчётность без замечаний аудитора.

Кроме того, увеличивается круг ДЗО, формирующих индивидуальную отчётность по МСФО и проводящих её аудит. В частности, определены международные аудиторы из «большой четвёрки» как по РСБУ, так и по МСФО для ОАО «ТрансКредитБанк», ОАО «Росжелдорстрой», ОАО «ПГК», ОАО «ВГК», ОАО «ФПК», ОАО «Транс-Контейнер», ЗАО «Компания Транс-ТелеКом», ЗАО «ЮКЖД», ОАО «КИТ Финанс Инвестиционный Банк», ОАО «Элтеза», ОАО «ТД РЖД», ОАО «Скоропные магистрали», ОАО «Росжелдорпроект».

Тема номера

Отчётность



И здесь большая ответственность ложится на руководителей ДЗО, которые должны точно и в срок предоставить корректные данные для формирования холдинговой отчётности. Решение этой задачи лежит в плоскости жёсткого администрирования, выстроенного на базе понятных и одинаково трактуемых регламентов.

Для этого в марте этого года вышел в свет переработанный Типовой регламент предоставления информации дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД» в Бухгалтерскую службу и департамент управления дочерними и зависимыми обществами (Центр по корпоративному управлению пригородным комплексом) ОАО «РЖД». Переработки в указанном регламенте коснулись прежде всего составности, сроков и порядка предоставления информации, необходимой для формирования консолидированной финансовой отчётности холдинга по МСФО. Выход регламента обеспечил гармонизацию и упорядочивание информационных потоков в компании, связанных с формированием отчётности.

Стоит упомянуть, что на все ДЗО распространяется единая учётная политика для целей бухгалтерского учёта, а также единое техническое задание на проведение аудита.

Учётная политика ОАО «РЖД» – это системообразующий документ. Принципы, заложенные в нём, являются руководством к действию для всех работников компании, связанных с оформлением и подписанием первичных учётных документов, ведением бухгалтерского учёта и подготовкой бухгалтерской отчётности. С момента образования ОАО «РЖД» в 2003 году в учётную политику вносилось множество дополнений и изменений, как связанных с изменением нормативных правовых актов по бухгалтерскому учёту Минфина, так и с разъяснением отдельных хозяйственных операций. В итоге к 2007 году учётная политика стала больше походить на учебник по бухгалтерскому учёту, что снижало эффектив-



ность её применения как локального нормативного акта ОАО «РЖД».

За последние четыре года Бухгалтерской службой компании проведена работа по оптимизации учётной политики. Объём документа сокращён вдвое за счёт исключения описаний различных хозяйственных ситуаций, а также обязательных для всех организаций требований ведения бухгалтерского учёта. В учётной политике отражены лишь те вопросы, в отношении которых в нормативных правовых актах Минфина содержится несколько возможных (альтернативных) вариантов решения, либо решения отсутствуют. В дополнение разработаны и утверждены корпоративные учётные принципы, определяющие порядок учёта в соответствии с бизнес-процессами ОАО «РЖД».

Существенные изменения внесены в учётную политику с 1 января 2011 года в связи с принятием Минфином России в конце 2010 года ряда поправок в действующие положения по бухгалтерскому учёту (приказ от 24.12.2010 № 186н), а также утверждением нового положения по учёту оценочных обязательств (ПБУ 8/2010). Уточнены нормы, касающиеся учёта объектов недвижимого имущества, доходов и расходов будущих периодов, резерва по сомнительным долгам, оценочных обязательств, а также изменён стоимостной лимит для учёта активов в составе основных средств (теперь свыше 40 тыс. руб.). Мы ежедневно работаем с методологами Минфина и уже готовимся к новым поправкам в стандартах бухгалтерского учёта РФ.

Учитывая непрерывные и нарастающие изменения в законодательстве, Бухгалтерская служба регулярно проводит обучение своих работников. Обучение проходит дистанционно с использованием видеоклассов. Такая работа проводится с 2007 года, и к настоящему времени фактически сформирован корпоративный университет в области бухгалтерского учёта, где ежегодно повышают квалификацию 5 тыс. бухгалтеров.

Мы также обучаем ключевых работников дочерних компаний принципам МСФО и порядку заполнения информационных пакетов. Все ДЗО, имеющие доступ к сети внутренней передачи данных компании, могут пользоваться единой электронной библиотекой всех методических доку-

ментов ОАО «РЖД» в области бухгалтерского учёта и налогообложения: Система консультационного сопровождения – АС «СКС».

Для оптимизации ресурсов и сокращения сроков подготовки и аудита отчётности по МСФО Бухгалтерская служба совместно с департаментом информатизации и корпоративных процессов управления ОАО «РЖД» реализует один из самых значимых проектов – проект по автоматизации процесса подготовки консолидированной финансовой отчётности, включающий в себя автоматизацию процесса трансформации и консолидации отчётности холдинга в программе SAP, создание единого информационного пространства в компаниях Группы РЖД, в том числе автоматизированная сверка внутри-

групповых оборотов, создание единого автоматизированного регистра основных фондов холдинга. Вся отчётность в компании формируется с уровня первичного документа. Автоматизация учёта кадровых ресурсов компании, электронный документооборот с использованием электронной цифровой подписи, автоматизация отчётности по МСФО в параллельном режиме, а также построение единого регистра учёта основных средств – последние разработки в компании в области автоматизации процесса составления отчётности. Учитывая важность её формирования в рамках холдинга, все разработки осуществляются с учётом ориентации на формирование единого информационного пространства.

Аналогичный подход должен быть реализован и в ДЗО. Одна из основных проблем здесь – несвоевременное и необоснованное отражение хозяйственных операций в учёте «дочек», что в итоге выражается в колоссальных «разрывах» в расчётах, выявляемых при сверке внутригрупповых операций при формировании консолидированной финансовой отчётности холдинга. Массовый характер носит несвоевременное представление документов дочерними компаниями, что свидетельствует о низком качестве организации работы и контроля исполнения действующих регламентов внутри холдинга. Также надо отметить факты преднамеренного завышения/занижения показателей финансовой отчётности с целью соблюдения ранее установлен-

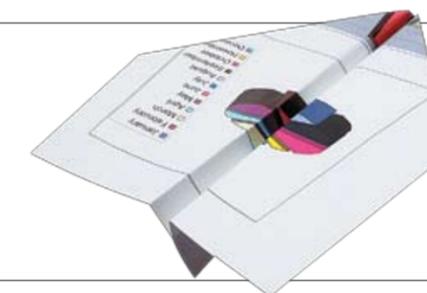
ных бюджетных показателей, а также улучшения ключевых показателей. Основная причина кроется в низкой культуре договорных отношений между материнской и дочерними компаниями. В результате разногласия урегулируются задним числом в следующие отчётные периоды, в том числе с отнесением на убытки прошлых лет. Аналогичная ситуация иногда складывается и между филиалами ОАО «РЖД», когда в связи с отсутствием бюджета у филиала-заказчика фактически понесённые, но не принятые затраты филиала-подрядчика приходится списывать на убытки компании, также переплачивая налог на прибыль.

В конечном счёте такое положение вещей существенным образом замедляет сроки формирования отчётности (сверка расчётов растягивается на 3–4 месяца). Борьба с этим злом в настоящее время вышла в приоритет работы для всех бухгалтерских подразделений холдинга, ведь занижение объёмов закупок и расходов приводит к переплате налога на прибыль.

Согласно поручению президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина в ключевые показатели эффективности руководителей ДЗО при расчёте премий включены своевременность и качество предоставления информации для подготовки и аудита консолидированной отчётности холдинга ОАО «РЖД».

Хотелось бы напомнить, что в соответствии с действующей редакцией закона «О бухгалтерском учёте» ответственность за организацию и ведение бухгалтерского учёта лежит на руководителе предприятия. В нашем случае руководители несут ответственность не только перед законом, но и перед холдингом, лично перед президентом ОАО «РЖД». Бухгалтерская служба ОАО «РЖД» в режиме нон-стоп ведёт контроль за положением вещей в ДЗО и при необходимости инициирует проведение корпоративных мероприятий в отношении руководителей тех компаний, которые срывают сроки подготовки отчётности.

К настоящему времени фактически сформирован корпоративный университет в области бухгалтерского учёта, где ежегодно повышают квалификацию 5 тыс. бухгалтеров



Слишком срочно?

Дочерние общества ОАО «РЖД» предлагают усовершенствовать процедуру предоставления финансовой информации.

Группа компаний РЖД – молодое объединение предприятий, правила игры внутри которого активно совершенствуются. Касается это и различной отчётности. Консолидировать миллионы цифр корректно и в срок – задача не из лёгких. Неудивительно, что у участников этого процесса появляются предложения по оптимизации.

Существующий порядок сбора и составления ДЗО финансовой отчётности и её представление головной компании не имеют структурных и методологических расхождений с принципами корпоративной бухгалтерской работы холдинга. Однако у ДЗО и филиалов компании есть ряд предложений, позволяющих сделать этот процесс более прозрачным, точным и быстрым. Они касаются прежде всего увеличения предельных сроков формирования отчётности, централизации системы бухгалтерского и налогового учёта и создания единой методологии формирования и выполнения бюджетов и финансовых планов.

Заместитель начальника Северо-Кавказского регионального общего центра обслуживания – структурного подразделения центра корпоративного учёта и отчётности «Желдоручёт» Вера Хваляева рассказала корреспондентам, что на предприятии бухгалтерский и налоговый учёт проводится в едином самостоятельном подразделении – общем центре обслуживания. Здесь же формируется отчётность ОАО «РЖД». Среди сложных вопросов она отметила сохранение целостности учётного процесса. Кроме того, сократились и сроки формирования сводной отчётности.

«Всё это происходит в условиях постоянных изменений в компании, – отметила Вера Хваляева. – Для более успешного формирования сводной отчётности по холдингу необходи-

мо продолжить централизовать систему бухгалтерского и налогового учёта. Надо заключать договоры на обслуживание по бухгалтерскому и налоговому учёту с дочерними обществами по единому образцу».

Представители финансовых подразделений «дочек» в регионах отметили, что сегодня им подчас не хватает полномочий относительно доступа к информации, необходимой для составления бухгалтерских отчётов. Начальник финансового отдела Дирекции по ремонту путевых машин Восточно-Сибирской дороги Светлана Михайлова заявила, что у неё нет доступа ко многим нужным данным, которые находятся в Восточно-Сибирском общем центре обслуживания – структурном подразделении «Желдоручёт».

бюджетного управления), АСППВД (автоматизированная система планирования прочих видов деятельности), но подчас при работе с ними возникают трудности.

«Во-первых, программы из-за их несовместимости нельзя установить на один компьютер. А после ввода данных в АСБУ они долго сохраняются. Введённые данные в программу АСППВД невозможно сохранить для работы, необходимо их копировать из программы и вносить в свои таблицы. На это уходит время, которого при нынешнем ритме работы не хватает. Хотелось бы, чтобы эти проблемы решили как можно быстрее». А заместитель генерального директора ОАО «Алтай-пригород» Марина Бунина в числе сложных моментов в составлении отчётных документов

Эффективный оперативный анализ финансовой деятельности подразделений ОАО «РЖД» является одним из необходимых условий успешного хода реформ холдинга

«Допустим, мне нужно просмотреть информацию по незавершённому производству, но со своего рабочего места я этого сделать не могу. Приходится звонить и слать запросы в ОЦОР. На это уходит время. Хотелось бы, чтобы вычислительный центр быстрее реагировал на наши заявки. Особенно в периоды сдачи отчётов».

Бухгалтеры подчёркивают: эффективный оперативный анализ финансовой деятельности является одним из необходимых условий успешного реформирования холдинга. Начальник отдела финансового планирования и анализа финансовой службы Забайкальской дороги Светлана Кузнецова заявила, что для этого существуют специальные программы – АСБУ (автоматизированная система

назвала задержки с предоставлением от ОАО «РЖД» соответствующих указаний по формату их оформления. Порой они настолько запаздывают, что создают аврал в работе.

Заместитель главного бухгалтера ОАО «ТрансКонтейнер» Дмитрий Комиссаров отметил, что в отношении предоставления финансовой информации для ОАО «РЖД» от компании требуются лишь собственные бухгалтерские регистры учёта, которые она обязана вести, как и любое другое юридическое лицо.

«Одной из наших общих задач является то, что мы, как и все другие ДЗО, должны произвести внутригрупповую сверку расчётов с ОАО «РЖД» и его дочерними компаниями. Учитывая количество структур-

Тема номера

Отчётность



ных подразделений и ДЗО, данная работа является достаточно сложной и трудоёмкой. Однако она нужна и важна не только для ОАО «РЖД», но и в первую очередь для нас как компании, которая самостоятельно формирует отчётность по МСФО. Хотелось бы, чтобы в процессе сверки внутригрупповых оборотов все структурные подразделения компании и ДЗО подходили к данному вопросу с должной ответственностью и соблюдали сроки».

Кроме того, директор дирекции бюджета и анализа ОАО «ТрансТелеКом» Светлана Озерова заявила, что ДЗО хотелось бы иметь прозрачную единую методологию, подкрепляющую принципы формирования бюджета и фактических данных

черкнула она. – Это способствовало бы повышению качества обработки представляемой бухгалтерской отчётности и введению более щадящего графика, поскольку сегодня подобная работа приводит к постоянным переработкам бухгалтерий, особенно когда накладываются составления отчётов за полугодие и по исполнению бюджета. Данные процессы проходят, в частности, у ТТК весьма сложно, так как документы нужно готовить в двух формах, при этом на следующий бюджет появляется ещё одна, уже третья, форма. Нагрузка очень большая, поэтому имеет смысл обсудить возможность увеличения сроков составления и предоставления отчётностей либо сократить объём обязательной для предоставления информации».

Эффективный оперативный анализ финансовой деятельности подразделений ОАО «РЖД» является одним из необходимых условий успешного хода реформ холдинга

для отчётов выполнения бюджетов и финансовых планов. Сегодняшняя практика показывает, что ОАО «РЖД» рекомендует определённые формы для заполнения и проводит корпоративные мероприятия для утверждения данных форм советом директоров холдинга, в то время как необходимая методология с описанием того, как должны заполняться данные формы, пока отсутствует, в связи с чем возникают сложности.

«Кроме того, хотелось бы, чтобы ОАО «РЖД» способствовало процессу информатизации сбора унифицированной финансовой информации от своих ДЗО, то есть чтобы существовала единая финансово-информационная система, которая работала бы с аффилированными предприятиями холдинга, – под-

А финансовый директор Научно-исследовательского и проектно-конструкторского института информатизации, автоматизации и связи на железнодорожном транспорте (ОАО «НИИАС») Анатолий Цветков отметил, что оптимизировать процесс информирования ДЗО об изменениях в порядке и формах отчётности можно в первую очередь путём сбора контактов ответственных лиц от ДЗО и организации информирования этих лиц со стороны РЖД об изменениях и нововведениях.

«Это следует сделать, поскольку от момента выпуска официального письма департамента РЖД в адрес ДЗО до момента получения его исполнителем проходит 5–10 дней», – добавил он.

ИГНАТ ВЬЮГИН



КОНФЕРЕНЦИЯ ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ И ПОДГОТОВКИ ГОДОВОГО ОТЧЕТА ЭМИТЕНТА

14 декабря 2011 г. Москва, Конференц-зал газеты «Гудок»

ОРГАНИЗАТОРЫ:



ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:



ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР:



О КОНФЕРЕНЦИИ:

Конференция «Основные аспекты раскрытия информации и подготовки годового отчета эмитента» проводится с целью продвижения передовой практики в области раскрытия информации и подготовки корпоративной отчетности среди специалистов компаний железнодорожной отрасли, ответственных за подготовку отчетности и за взаимодействие с акционерами и инвестиционным сообществом. К выступлению на конференции приглашаются ведущие эксперты в области корпоративного управления, корпоративных финансов, Investor Relations, а также представители компаний, оказывающих услуги по подготовке и выпуску годовых отчетов.

ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ:

- Информационная прозрачность компаний железнодорожной отрасли. Текущее состояние и взгляд в будущее.
- Годовой отчет как средство коммуникации менеджмента компании с акционерами и инвесторами.
- Практика раскрытия информации в годовых отчетах российскими компаниями – анализ и разбор основных ошибок.
- Раскрытие информации в годовом отчете эмитента: что интересует российских и западных инвесторов.
- Особенности содержания и подачи материала в годовом отчете для инвестора.
- Рекомендации по оформлению годового отчета: почему компании уделяют такое большое внимание креативной идее и визуализации при раскрытии информации?
- Интерактивный годовой отчет – мультимедиа технологии на службе у IR подразделений компании.
- Корпоративный сайт как инструмент комплексного раскрытия информации о результатах деятельности компании.
- Социальная ответственность и отчетность компании – повышение репутации компании в глазах государства и инвестора.
- Рейтинг корпоративного управления компаний транспортной отрасли – новый шаг к повышению открытости компаний и их инвестиционной привлекательности.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ:

К участию в конференции приглашаются руководители, финансовые специалисты, IR-специалисты и другие сотрудники компаний железнодорожной отрасли, ответственные за взаимоотношения с акционерами и инвесторами, а также ответственные за подготовку и выпуск годовых отчетов и иной корпоративной отчетности.

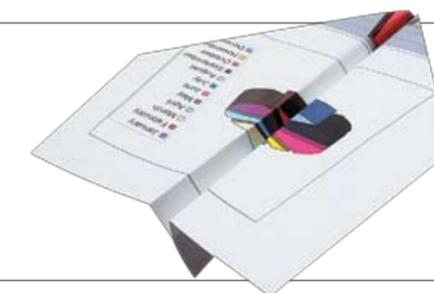
ОРГКОМИТЕТ:

Журнал «Пульт управления»
Тел: +7 (499) 262-15-56, 262-26-53
Факс: +7 (495) 624-76-41
Организационные вопросы: Абдуллин Ильяс
Электронная почта: aih@gudok.ru

УСЛОВИЯ УЧАСТИЯ:

- стоимость участия в конференции одного делегата от компании – 9000 руб. (в т.ч. НДС 18%)
- стоимость участия одного делегата от компании участника Конкурса годовых отчетов и сайтов компаний транспортной отрасли – 5000 руб. (в т.ч. НДС 18%)

www.gudok.ru/konkurs/



От пирамид до Всемирной паутины

«Чтобы создать репутацию, нужно 20 лет, и только пять минут требуется для того, чтобы её разрушить», – говорит один из самых известных инвесторов в мире, миллиардер Уоррен Баффет. Руководствуясь подобными принципами, многие компании уделяют огромное внимание развитию практики публичной отчётности как одному из основных инструментов, содействующих долгосрочной и качественной работе на репутацию.

История публичной отчётности насчитывает несколько тысяч лет. Первыми подобными документами были высеченные на стенах египетских пирамид перечни продуктов, которыми кормили строителей. Развили систему древние греки. В Афинах учёт вёлся не только на государственном уровне, но и частными хозяйствами, которые регулярно «публиковали» подробные рассказы о состоянии своих дел на специальных табличках, размещавшихся на оградах храмов или вдоль дорог. Таким образом демонстрировалась значимость отдельной семьи для общества.

Прообраз современной системы финансовой отчётности возник в Западной Европе в середине прошлого тысячелетия. Традиционно в этой связи упоминается имя итальянского математика Луки Пачоли. Одной из его заслуг стало замещение в деловых документах римских цифр на считавшиеся до этого «легкомысленными» и элементарно подделываемыми арабские. Кроме того, в трактате Пачоли «О счетах и записях», написанном в конце XV века, объясняются такие понятия, как «дебет» и «кредит», хотя сами термины не употребляются. А ещё за столетие до этого флорентийский банкир Франческо ди Марко Датини применял подобный подход на практике. Счетоводы его компании составляли

показатели в рамках единого документа. Однако общего стандарта подготовки корпоративной публичной отчётности не существовало до середины XIX века. Любопытно, что всё изменилось благодаря развитию железнодорожного транспорта. В то время европейские финансисты проявляли огромный интерес к железно-

ваемыми арабские. Кроме того, в трактате Пачоли «О счетах и записях», написанном в конце XV века, объясняются такие понятия, как «дебет» и «кредит», хотя сами термины не употребляются. А ещё за столетие до этого флорентийский банкир Франческо ди Марко Датини применял подобный подход на практике. Счетоводы его компании составляли

показатели в рамках единого документа. Однако общего стандарта подготовки корпоративной публичной отчётности не существовало до середины XIX века. Любопытно, что всё изменилось благодаря развитию железнодорожного транспорта. В то время европейские финансисты проявляли огромный интерес к железно-

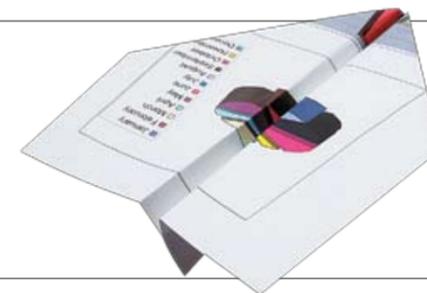
Общего стандарта подготовки корпоративной публичной отчётности не существовало до середины XIX века. Всё изменилось благодаря развитию железнодорожного транспорта

бухгалтерскую отчётность, систематически применяя большинство известных сейчас методов учёта. В компании Датини даже готовили «консолидированную» отчётность: выводили прибыль по каждому виду деятельности, а потом сводили

дорожным проектам Нового Света. Но потенциальных инвесторов смущало то, что отсутствовал достоверный источник информации о реальном положении дел в компаниях. В 1850 году Казначейство США предложило подготовить соответствующие

Тема номера

Отчётность



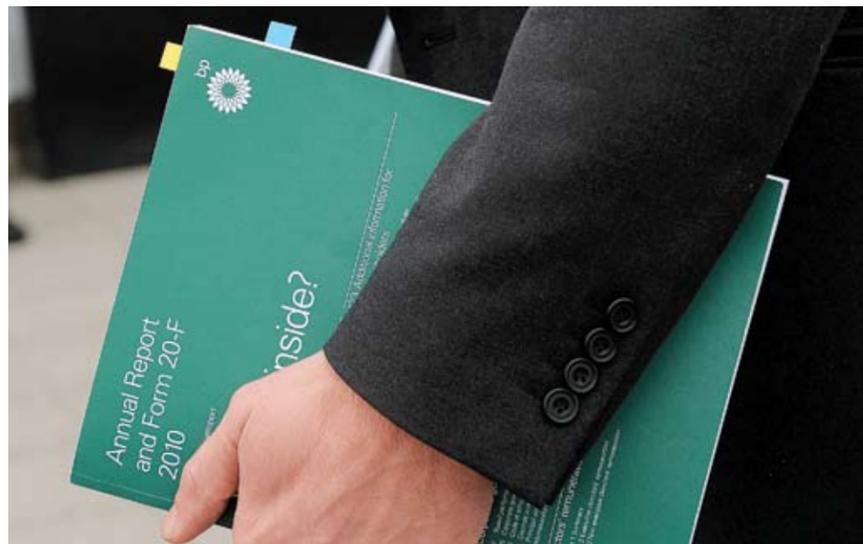
отчёты Генри Варнум Пуру – главному редактору единственного на тот момент отраслевого издания American Railroad Journal. Пур собрал балансовые отчёты железнодорожных компаний за несколько лет и обнаружил многочисленные расхождения в данных. Поэтому редактор составил собственную анкету из почти 300 вопросов, которую направил всем 120 железнодорожным компаниям США. В дальнейшем Пур начал регулярно печатать данные, казавшиеся ему достоверными, в American Railroad Journal. Эти публикации способствовали существенному притоку инвестиций в железнодорожные проекты.

Анкета Пура стала первым стандартом публичной отчётности. В дальнейшем редактор American Railroad Journal открыл компанию Poor's Publishing Company, которая готовила справочники для инвесторов. Главный принцип Генри Пура – «инвестор имеет право на информацию» – до сих пор является основным для агентства Standard & Poor's, которое считается наследником Poor's Publishing Company.

Большое видится на расстоянии

По результатам исследования Research Strategy Management, в настоящее время 91% инвесторов называют корпоративный годовой отчёт самым надёжным источником информации, притом что многие публичные компании сообщают также актуальные сведения о своей деятельности на корпоративных сайтах, в СМИ и в официальных системах раскрытия информации.

В последние годы в мире появилась тенденция к созданию как минимум двух вариантов годовых отчётов. Первая, наиболее полная версия ориентирована на профессиональных инвесторов. Как правило, этот вариант предоставляется в числе материалов к годовому общему собранию акционеров. Вторая версия, которую в России часто называют презентационным годовым отчётом, а за рубежом – годовым обзором, предназначена



В настоящее время свыше 90% инвесторов называют корпоративный годовой отчёт самым надёжным источником информации

для более широкой аудитории. Она предоставляется не только акционерам, но и потенциальным инвесторам, деловым партнёрам и другим заинтересованным лицам.

В оба варианта, как правило, входят информация о стратегии развития компании, анализ занимаемого ею положения на рынке, описание рисков, основных направлений деятельности и достигнутых по ним результатов, структура и состав органов управления, а также сведения о других аспектах практики корпоративного управления. При этом в «презентационной» версии содержание большинства разделов, как правило, сокращено.

Кроме того, для организаций, ценные бумаги которых обращаются на биржах США, в соответствии с

требованиями Комиссии по ценным бумагам и биржам этой страны (SEC) обязательными являются отчёты по форме 20-F. Многие эмитенты, составляющие документы по этой форме, предпочитают раскрывать свои отчёты не на собственных сайтах, а в базе данных Комиссии (SEC EDGAR), так как это повышает вероятность прочтения документа инвестором. Так, в частности, с 2008 года поступает одна из крупнейших железнодорожных компаний в мире – Union Pacific.

Дизайнерская коллекция

Презентационный годовой отчёт не только содержит обязательную к раскрытию информацию, но и способствует формированию имиджа компании. В современной практике

подготовки публичной отчётности большое внимание уделяется выверенной структуре документа, а также продуманному дизайну.

Чтобы привлечь внимание именно к своему отчёту, особенно в условиях, когда инвесторы получают в день по несколько подобных документов, надо сделать его заметным. Поэтому компании всё более творчески относятся к оформлению отчётов – их создают в виде фотоальбомов, комиксов и даже детских и кулинарных книг.

Но при этом оригинальное дизайнерское решение должно быть не самоцелью, а инструментом, помогающим раскрыть основные аспекты деятельности компании, подчеркнуть её сильные стороны. Примером здесь может служить годовой отчёт за

2010 год одного из мировых лидеров транспортных технологий – немецкой корпорации Vossloh AG. На обложке нарисован человек, который в подзорную трубу рассматривает производимые компанией трамваи, внимание на которых акцентируется за счёт использования ярких корпоративных цветов. В дальнейшем «главный герой» перемещается из одного раздела документа в другой, выступая в качестве ассистента, позволяющего показать весь спектр продукции компании: то он идёт на рельсах-ходулях, то пытается обогнать скоростной поезд.

Другой вариант решения – креативная идея, акцентирующая внимание на корпоративном духе компании. В отчётности за 2009 год британский пассажирский перевозчик Go-Ahead

Group PLC опубликовал фотографии руководства, выполненные в несколько нестандартном формате. Например, исполнительный директор Go-Ahead Кейт Людеман изображён сидящим за баранкой автобуса. Цель данной презентации – демонстрация профессиональных качеств менеджмента, близости к персоналу, понимания всей цепочки выполняемых Go-Ahead работ.

Для выражения основных идей некоторые компании используют даже материалы, из которых выполняется документ. Так, отчёт автомобильного гиганта Volkswagen печатается на двух типах бумаги: меловой и газетной. На более качественном материале размещается информация о продукции компании – весь модельный ряд с

НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЁТНОСТЬ

Устойчивый документ

В последние годы всё большее число компаний наряду со стандартной публичной отчётностью готовят и так называемые нефинансовые, или социальные, отчёты. Устойчивое развитие, сочетающее экономические, социальные и экологические факторы, создаёт благоприятные условия для реализации долгосрочных бизнес-стратегий на основе соблюдения баланса интересов всех сторон. Однако достижение устойчивого развития подразумевает наличие спланированных действий и оценку их результативности. Одним из инструментов здесь и является нефинансовая или социальная отчётность. Кроме того, она позволяет в некотором роде управлять репутацией компании, содействует укреплению и развитию её бренда.

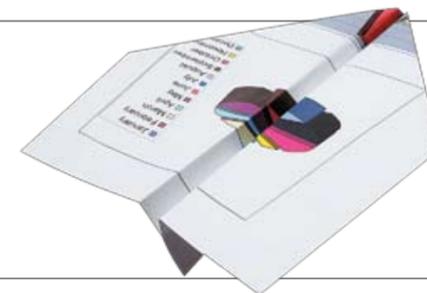
При этом социальная отчётность – не просто некая брошюра, представляющая достижения компании. Для того чтобы данный документ являлся достоверным источником информации, необходимо соблюдение нескольких условий: во-первых, использование стандартизированных индикаторов, а во-вторых, верификация как минимум отдельных показателей отчёта с привлечением независимого аудитора. В общем использовании отчёты разделы, посвящённые социальной ответственности» вошёл в начале 1970-х годов. Тогда же компании начали включать в годовые отчёты разделы, посвящённые, как правило, вопросам экологии. Первой это сделала в 1972 году исследовательская компания Abt Associates. Однако аудиторы отказались брать на себя

ответственность за предоставленные в этом разделе данные. Поэтому первым в мире социальным отчётом в близком к современному виду считается документ, выпущенный в 1989 году производителем мороженого Ben&Jerry, который составлялся при помощи аудитора. В настоящее время в России и в мире получили наибольшее распространение два стандарта нефинансовой отчётности. Во-первых, это Global Reporting Initiative (GRI, «Глобальная инициатива по отчётности»). Стандарт был создан в 1997 году, он подходит для компаний, только вводящих практику социальной отчётности, и имеет достаточно чёткую структуру. Во-вторых, это разработанный в 1999 году в Великобритании стандарт AA1000 (AccountAbility 1000,

или Подотчётность 1000). С помощью этого «стандарта», хотя скорее здесь можно использовать слово – «руководства», разработчики предлагают компаниям улучшить информационную прозрачность и подотчётность. Первый стандартизированный социальный отчёт в России в 2002 году представила компания British American Tobacco («БАТ Россия»). В 2003 году стандарты AA1000 и GRI были переведены на русский язык. С 2004 года развитию практики социальной отчётности особое внимание уделяет Российский союз промышленников и предпринимателей. В настоящее время в рамках РСПП действует Совет по нефинансовой отчётности, на котором многие отечественные компании проходят процедуру общественного заверения своих социальных отчётов.

Тема номера

Отчётность



детальным описанием автомобилей. Остальной отчёт отпечатывается на газетной бумаге, при производстве которой расходуется меньшее количество древесины. Это показывает заботу об окружающей среде.

Одной из главных тенденций последних лет стал интерес к высоким технологиям. Многие компании готовят специальные интерактивные презентации годовых отчётов с удобной навигацией, возможностью выделения значимых цифр, всплывающими графиками и таблицами, позволяющими проследить динамику изменения производственных и финансовых показателей. В условиях кризиса переход на электронные технологии стал не просто способом расширить аудиторию годовых отчётов, но и позволил сократить расходы на выпуск печатной версии документа.

Цифры правят миром

По словам немецкого эксперта по годовым отчётам Клауса Райнера Кирхоффа, «при всей симпатии к дизайну годовой отчёт должен прежде всего давать финансовую информацию, даже если некоторые его страницы будут перегружены цифрами и графиками». Однако из-за обилия информации возникает риск, что инвестор не заметит главного. Поэтому многие компании выносят уже на первые страницы отчётов ключевые показатели, оформляя их в виде графиков и диаграмм. Так, например, поступает East Japan Railway.

Ещё один приём – когда цифра буквально становится стержнем всего документа. Хрестоматийным примером тут является корпорация British Telecom. Слоганом её отчёта за 1996 год было утверждение о том, что «каждую секунду ВТ зарабатывает 457 фунтов». На протяжении всего документа компания объясняла, как именно ей это удаётся и каким образом эти средства расходуются.

Однако общепринятым инструментом акцентирования внимания на определённых показателях работы компании является детальный их



PHOTOGRAPHER: S CHOICE/GETTY IMAGES/FOOTBANK.COM

анализ руководством. Обычно в отчётах зарубежных компаний этому посвящаются отдельные разделы, которые называются Business Review или Management Discussion and Analysis (MD&A). Располагаются они, как правило, перед финансовой отчётностью, то есть это своего рода предисловие к ней. Но в России этому зачастую уделяется не очень много внимания. Хотя здесь можно убить даже не двух, а трёх зайцев. Помимо привлечения внимания к определённым показателям работы, этот раздел помогает сгладить углы, объяснить негативные моменты в отчёте. Также это хорошая возможность продемонстрировать, что менеджмент полностью контролирует ситуацию в компании, адекватно оценивает успехи и недостатки, знает, как с последними надо бороться. В ка-

честве примера хорошо сделанного раздела MD&A можно назвать отчёт General Electric за 2004 год, где анализ руководством компании её основных показателей развития и ключевых событий занимает 28 страниц.

Вызовы времени

В последние годы серьёзное влияние на содержание годовых отчётов оказал глобальный финансовый кризис. Компании стали уделять большее внимание анализу существующих рисков, хотя ранее многие готовили соответствующие разделы лишь для галочки. Описание рисков – это не просто рассказ о возможных вызовах, но и отчёт менеджмента о разработке и реализации комплекса мер, который позволит компании устоять в период кризиса.

Не меньшее значение сейчас уделяется вопросам стратегического развития. В отчётах западных компаний для этого используются разделы Business Review или MD&A. В современной практике подготовки публичной отчётности компания должна не просто описать свою стратегию развития, но и подтвердить на примерах, что поставленные задачи решаются последовательно, а предложенные механизмы достижения заявленных целей оправданны. В качестве примера можно привести статью председателя совета директоров и президента Procter&Gamble Алана Лафли в годовом отчёте за 2009 год, где все результаты работы компании рассматриваются сквозь призму реализации её стратегии развития.

Отделить зёрна от плевел

Важным инструментом продвижения передовой практики подготовки публичной отчётности во всём мире считаются специализированные конкурсы. Одним из самых старых является американский ARC Awards, проводимый компанией MerComm. В этом году конкурсу исполняется 25 лет. Ведущие деловые СМИ называют его «Оскаром годовых отчётов», стать лауреатом данной премии престижно для любой компании мира. Любопытно, что среди призёров 2010 года довольно много транспортных компаний, хотя по большей части это представители авиации.

Конкурс проводится по нескольким номинациям. Помимо качества годового отчёта в целом, оцениваются

раскрытие информации остальными игроками рынка. Тогда Сингапур только вставал на путь уверенного развития. Судя по тому, что сегодня это одна из наиболее динамично растущих в экономическом плане стран, поставленные организаторами Singapore Corporate Awards цели не являлись пустым звуком.

Одним из самых известных в мире конкурсов годовых отчётов является также ReportWatch, проводимый одноимённой компанией. Лидером составленного в 2011 году рейтинга стал интерактивный годовой отчёт химического концерна BASF. Российские компании в топ-300 этого года не вошли, хотя ещё год назад 271-е место в рейтинге ReportWatch занимал годовой отчёт ГМК «Норильский никель».

Данный конкурс, как и ARC Awards, является интернациональным, то есть принять участие в нём может любая компания мира. Любопытно в этой связи оценить, как изменился состав участников топ-300 в период глобального экономического кризиса.

Ещё в 2008 году число стран, компаний которых были представлены в данном рейтинге, было равно 23. Причём «ядро» составляли государства с давними традициями корпоративной публичной отчётности – страны Западной Европы, Северной Америки, а также Япония и Австралия. Но уже в конкурсе, проводимом в 2009 году, число стран-участниц увеличилось до 30 и с тех пор держится на стабильно высоком уровне (в 2010 году – 29, в 2011 году – 28). В числе «новичков» можно отметить Китай, Казахстан, Турцию, Сингапур, а в 2010 году и Россию.

Этот процесс может свидетельствовать и о повышении качества корпоративной публичной отчётности в развивающихся странах, и о том, что в период экономических потрясений значение этого инструмента ещё более возросло, а конкуренция усилилась.

Юлия Громадская

Серьёзное влияние на содержание годовых отчётов оказал глобальный финансовый кризис. Компании стали уделять большее внимание анализу существующих рисков

Значимым в последние годы раз делом стали также прогнозы. Дабы повысить уверенность инвесторов в своём благополучии, многие дают весьма амбициозные обещания. Но такая политика может сыграть злую шутку. На пустом сотрясании воздуха аналитики неоднократно ловили печально известную американскую компанию Enron, банкротство которой стало одним из самых крупных в первом десятилетии этого века.

Кроме того, в период кризиса более актуальным стал вопрос о применяемых механизмах вознаграждения менеджмента. Ранее многие компании достаточно неохотно шли на раскрытие данной информации. Теперь подобные разделы содержат детальные данные и о суммах вознаграждений, и об иных механизмах поощрения.

и его отдельные части. Например, «Оскар» можно получить за удачную креативную идею и дизайн, финансовый анализ, освещение темы экологической безопасности. Также есть отдельные номинации за лучший отчёт о социальной ответственности бизнеса (отчёт в области устойчивого развития), лучший интерактивный отчёт и самое нестандартное исполнение отчёта.

Особого внимания заслуживает также конкурс Singapore Corporate Awards. Он был учреждён изданием The Business Times при поддержке Сингапурской биржи в 1974 году. В информации о конкурсе говорится, что главной его задачей было поощрение компаний, создающих лучшие годовые отчёты, и повышение уровня и качества добровольного

Продолжение разговора»

В первом номере журнала «Пульс управления» редакция подняла три важные для холдинга «РЖД» темы: реформирование инфраструктурного блока компании, изменение системы организации пригородных перевозок и внедрение на сети компенсируемого социального пакета. Журналисты вернулись к этим темам с тем, чтобы узнать, как развивается ситуация.

Будни «кафетерия»

Всего в этом году право на компенсируемый социальный пакет (КСП) получили 7565 работников железных дорог и Дирекции скоростного сообщения. В состав получателей КСП в 2011 году вошли более 30 основных массовых профессий, таких как монтер пути, электромонтер СЦБ, электромеханик СЦБ, осмотрщик-ремонтник, машинист тепловоза на маневрах, бригадир пути, дорожный мастер и др.

В будущем планируется использование и других критериев выбора значимых категорий, закреплённых в Положении о компенсируемом социальном пакете. Таких, как квалификация персонала, обеспечивающего основной производственный процесс, эффективность труда, участие во внедрении изменений, и др. Процесс сбора заявлений на предоставление КСП начался во втором квартале года, и уже за первое полугодие КСП воспользовались 985 работников на сумму 8,6 млн руб. Наиболее активно процесс предоставления КСП проходит на МЖД, ДВЖД, ЮУЖД, ЗСЖД и СвЖД. В частности, на Московской возможностью выбрать компенсируемые льготы и гарантии воспользовались 205 человек на сумму 1,8 млн руб., на Свердловской дороге – 338 человек на сумму 3 млн руб. При этом наиболее востребованы такие элементы КСП, как компенсация горюче-смазочных материалов, услуги содовой связи, Интернет, услуги медицинских учреждений (сверх корпоративного полиса ДМС) и дополнительные (личные) взносы в НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».

В настоящее время начата подготовка к внедрению КСП в 2012 году в Центральной дирекции управления движением, Центре фирменного транспортного обслуживания, Центральной дирекции по ремонту пути, Дирекции железнодорожных вокзалов, Дирекции тяги, Дирекции по ремонту тягового подвижного состава и аппарате управления ОАО «РЖД».

Система продолжает строиться

Как утверждают работники дорожных хозяйств, с момента образования Центральной дирекции инфраструктуры функционал их работы не сильно изменился. Дистанции пути, электроснабжения, СЦБ так и остались. Дорожные дирекции всё ещё находятся в составе дорог, но после переходного периода будут выведены из подчинения начальника дороги. Произойдёт это к середине 2012 года, но уже сейчас началась отработка регламентов и механизмов взаимодействия. При этом новый механизм хозяйственной деятельности придётся строить в период параллельной

7565
РАБОТНИКОВ
ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ
И ДИРЕКЦИИ
СКОРОСТНОГО
СООБЩЕНИЯ
ПОЛУЧИЛИ ПРАВО
НА КОМПЕНСИРУЕМЫЙ
СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

работы Центральной дирекции инфраструктуры и дорожной дирекции, которая ещё не вышла из состава дорог. Ещё недавно назад хозяйство автоматизации и энергетиков курировал главный инженер дороги, а путейцев – заместитель начальника дороги по пути. Сегодня же у всех этих служб один руководитель. Направляет работу путейцев, энергетиков, работников СЦБ заместитель начальника дороги по пути, возглавивший дирекцию инфраструктуры. Сотрудники путевого комплекса отмечают, что между разными службами, оказавшимися под началом одной дирекции, не хватает координации. Тем не менее многие считают, что

это вопрос времени. В дальнейшем работа в окнах станет более эффективной, в том числе и потому, что удастся оптимизировать некоторые виды деятельности. Например, может быть объединён монорельсовый транспорт, ранее закреплённый за разными управлениями и департаментами.

Безубыточные перспективы

За последние три месяца произошёл ряд изменений в пригородном комплексе. Во-первых, президентом РЖД Владимиром Якуниным были утверждены единые формы договоров с пригородными пассажирскими компаниями (ППК). Систематизация и упорядочение взаимодействия между РЖД и пригородными пассажирскими компаниями повысит эффективность работы уже в течение ближайшего года. Во-вторых, актуализирован на государственном уровне вопрос выделения средств из федерального бюджета. РЖД получили предварительное решение правительства страны о выделении субсидий в размере 25 млрд руб. на компенсацию потерь в доходах, которые возникнут в результате применения сниженных тарифов на услуги инфраструктуры в пригородном сообщении. Однако выделение субсидий из федерального бюджета без дополнительного участия субъектов РФ недостаточно для обеспечения безубыточной работы пригородного комплекса. РЖД совместно с ППК также проводят работу по внесению поправок в бюджеты регионов на 2011 год. К примеру, в Свердловской области к 743 млн руб. уже добавлено 110 млн и по итогам работы за 9 месяцев ожидается, что будет добавлено ещё 140 млн руб. Регион выйдет на субсидирование 1 млрд руб. в год, что является абсолютным рекордом для субъектов РФ. В целом заложенные в региональных бюджетах средства уже увеличены до 5,4 млрд руб. По предварительным прогнозам, в текущем году по 20 субъектам РФ покрытие выпадающих доходов от государственного регулирования тарифов будет обеспечено.

Взгляд со стороны»

Дмитрий Бастрыкин,
начальник Кавказской дистанции пути:

– Первое впечатление от нового журнала «Пульс управления» хорошее. В достаточной мере описываются структурные изменения на сети железных дорог – как происходящие, так и планирующиеся. Лично мне в журнале хотелось бы видеть информацию о различных технических новинках в путевском комплексе, о том, какие новые машины и механизмы для путейцев появляются на сети. Ожидаю следующего номера и надеюсь, что он будет не менее интересным. А редакции журнала хочу пожелать удачи и творческих успехов.

Евгений Дербиллов,
начальник Дирекции аварийно-восстановительных средств ЗСЖД:

– Внимательно ознакомился с первыми номерами нового журнала «Пульс управления». Красочное издание, впечатляет, подача материалов выполнена на хорошем профессиональном уровне. Хочу сказать, что каждая печатная продукция должна быть ориентирована на вполне определённый круг читателей, занимать свою нишу на рынке средств массовой информации. Насколько я понял, новый журнал предназначен для высшего и старшего командного состава ОАО «РЖД». Эта задача выполнена полностью, тематика всех статей подобрана грамотно и, как говорится, со знанием обсуждаемого предмета.

Игорь Смолягин,
начальник Кемеровской дистанции энергоснабжения:

– За прошедшие полгода получил два номера журнала «Пульс управления», один из них изучил полностью. С удовольствием прочёл интервью с нашим начальником дороги Александром Целько. Журнал сам по себе симпатичный, хорошо оформлен, темы интересные. Только материалы в нём, как мне кажется, несколько воздушные, слишком поверхностные, без конкретики. Создаётся такое

впечатление, что «Пульс управления» больше подходит для руководителей высшего звена, а не для нас – начальников станций, дистанций, – и уж тем более не для простых железнодорожников. Надо больше рассказывать о сути самой работы станций, отделений, уделять больше внимания технологиям, которые появляются на дорогах. Мне, например, интересно знать, как живут мои коллеги-энергетик на Красноярской, Дальневосточной, Московской и других магистралях. Может быть, они придумали такое, что и мне пригодится. Журнал должен связывать железнодорожников интересными мыслями, идеями.

Журнал должен связывать железнодорожников интересными мыслями, идеями

Григорий Ишимов,
заместитель начальника Южно-Уральской дороги по кадрам и социальным вопросам:

– Журнал получился интересным, разносторонним и, самое главное, актуальным. Порой ценная информация в потоке дел проходит мимо. Здесь она обозначена. Есть проблемные вопросы, рассказано о современных технологиях. Всё это необходимо знать.

Будем ждать от журнала новых и глубоких материалов о железнодорожной реформе, её результатах и сроках завершения. Необходимо давать больше анализа работы дорог, острых материалов. Сегодня большая тема – участковая скорость. Почему ни одна дорога не выполняет этот показатель? Груз и пассажиры должны быть до-

ставлены вовремя. Что мешает этому? Дороги ушли от качества работы. Как его добиться? Формат журнала позволяет глубоко копнуть эти проблемы. Нужны мнения специалистов и практиков. Побольше рассказывайте, что делается на дорогах.

Сергей Блохин,
заместитель начальника Куйбышевской железной дороги по корпоративному управлению и работе с органами власти:

– Изучение первых номеров журнала «Пульс управления» позволяет с полной уверенностью сказать, что издание состоялось. Своевременность его появления и актуальность материалов заслуживают высокой оценки. Необходимо отметить и высокое качество публикаций в журнале.

Проведение уникальных преобразований на железнодорожном транспорте и в ОАО «РЖД» требует повышения компетенций всех без исключения участников процесса. В свою очередь, уровень профессиональной подготовки и информированности руководителей филиалов – обязательное условие успешной реализации реформ.

Публикации, размещённые в первых двух выпусках журнала, освещают процессы, происходящие в холдинге, и затрагивают интересы максимального количества его работников. Создание дирекции инфраструктуры, совершенствование корпоративного управления, профессиональные навыки, понимание бизнес-среды – эти и другие направления, нашёвшие отражение в материалах журнала, на мой взгляд, наиболее интересны для менеджеров компании.

В ближайших номерах предлагаю рассмотреть вопрос взаимодействия с органами власти как на федеральном, так и на региональном уровнях. Ещё одна важная тема – организация пассажирских перевозок. Здесь много вопросов и зачастую отсутствуют универсальные решения. Особенно это касается пригородных перевозок.



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



Виктор Шаров,
д.т.н., заместитель генерального
директора ОАО «НИИАС»



Александр Шабунин,
руководитель центра компетенций по
средствам разработки ОАО «НИИАС»



Управление железной дорогой онлайн, или *Куда направлен вектор автоматизации*

Холдингу предстоит новая «информатизация». Без неё довести реформу холдинга до логического завершения, решить актуальные вопросы взаимодействия между участниками рынка транспортных услуг, а также повысить экономическую эффективность компании невозможно.

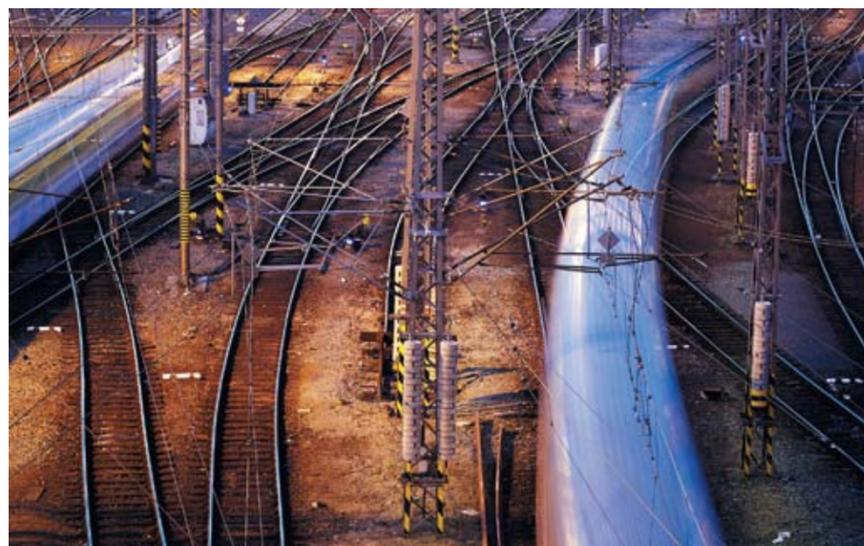
В последние десятилетия различные автоматизированные системы превратились в надёжный рабочий инструмент железнодорожников. Компания накопила большой опыт разработки и внедрения различных информационных систем, создан мощный потенциал для создания полноценных систем управления производственными процессами. Сегодня новей-

шие достижения в области информационных и телекоммуникационных технологий позволяют реализовать накопленный потенциал и перейти к информационно-управляющей системе производственными процессами ОАО «РЖД». Работу компании в XXI веке без такой системы представить сложно.

«Лоскутная» автоматизация
Говорить о том, что построение информационной инфраструктуры, отвечающей требованиям развития холдинга, закончено, явно прежде-

временно. К сожалению, системы актуального планирования и АСУ, рекомендуемые в оперативных условиях наиболее целесообразные варианты действий, сегодня в компании практически отсутствуют. Кроме того, в результате выделения различных видов бизнеса в рамках РЖД, появления компаний-операторов снизилась средняя производительность грузового вагона, повысилась загрузка объектов железнодорожной инфраструктуры, что в отдельных случаях приводит к ухудшению качества транспортного обслуживания.

Технологии перемен Цифровое пространство



Число систем, применяемых в отрасли, измеряется сотнями, однако они мало взаимодействуют друг с другом, нередко просто дублируются

Сегодня состояние автоматизации в сфере управления производственной деятельностью ОАО «РЖД» характеризуется следующими основными особенностями. Существующие комплексы в основном являются информационными базами данных. Они не обеспечивают поддержку принятия решений, не позволяют управлять производственными процессами в реальном времени, планировать работу, моделировать и прогнозировать развитие ситуаций. Их архитектура и функционал формировались в до-реформенные периоды. В результате они часто не удовлетворяют современным бизнес-процессам и новым требованиям взаимодействия участников рынка транспортных услуг. Как итог, отсутствуют методы и средства,

обеспечивающие согласованную работу участников производственной деятельности, нет поддержки сквозных бизнес-процессов. Не развиты методы и средства долгосрочного и оперативного планирования, оптимизации производственной деятельности. Системы, как правило, очень сложно адаптируются к изменениям на рынках.

Число систем, применяемых в отрасли, измеряется сотнями, однако они мало взаимодействуют друг с другом, нередко просто дублируются. Фактически мы имеем ситуацию «лоскутной» автоматизации.

В результате первичная информация оказывается неполной, противоречивой, неоперативной, а то и просто недостоверной. Лица, при-

нимающие решения, оказываются информационно перегруженными, а автоматизированных комплексов, отслеживающих реализацию оперативных решений, в компании, к сожалению, практически нет. Всё это остаётся на совести менеджеров.

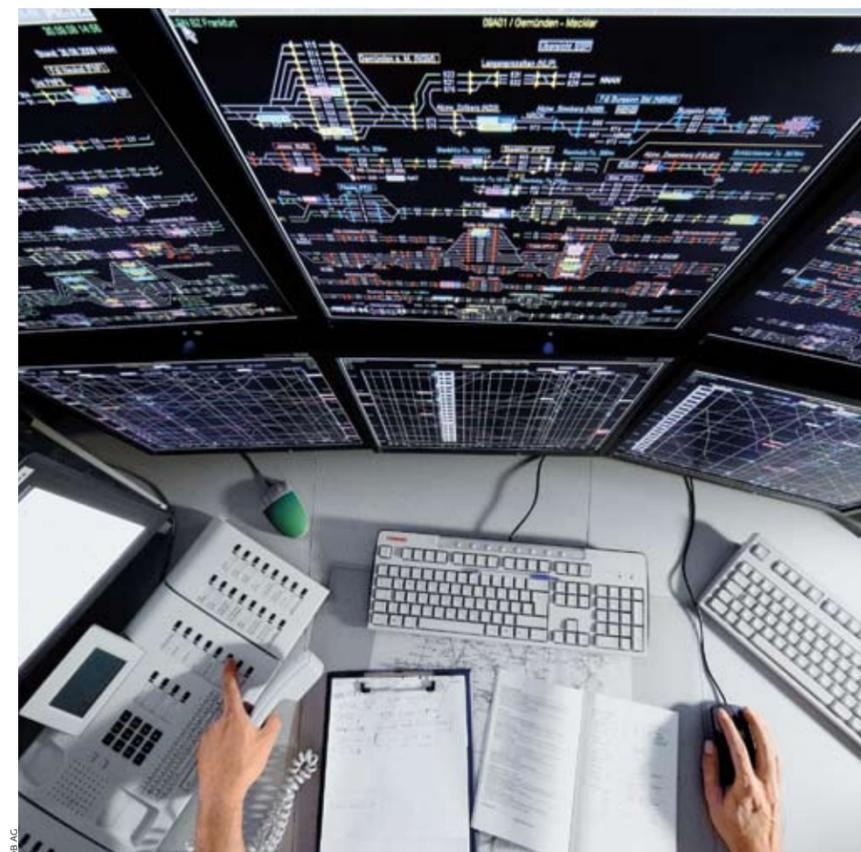
Кроме того, каждая дирекция ОАО «РЖД», вертикаль управления имеет собственные информационные системы, построенные по принципу автоматизации отдельных технологических или управленческих операций. Основы этих АСУ закладывались 20–30 лет назад, и сегодня их модернизация практически невозможна.

Системное решение

Между тем компании предстоит реализовать комплексную программу поэтапного перехода на организацию движения грузовых поездов по расписанию на 2010–2015 годы (в соответствии с Концепцией интегрированной технологии управления движением грузовых поездов по расписанию, утверждённой 16 марта 2011 года) плюс автоматизировать сквозные производственные процессы для ликвидации технологических разрывов, вызванных изменением парадигмы управления – переходом от административной системы (управления в рамках дорог) к управлению по технологическому принципу (в рамках единых технологических процессов работы железнодорожных направлений и сети в целом), сохранить единое информационное пространство холдинга и многое другое.

Перечисленные «информационные пробелы» требуют разработки и внедрения принципиально новых современных подходов, методов и средств автоматизации производственной деятельности холдинга.

Эти и ряд других стоящих перед компанией задач президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин поставил перед коллективом Научно-исследовательского и проектно-конструкторского института информатизации, автоматизации и



связи на железнодорожном транспорте (ОАО «НИИАС»). Проработанные институтом вопросы и комплексный анализ задач нашли своё отражение в инвестиционном проекте «Единая интеллектуальная система управления и автоматизации производственных процессов на железнодорожном транспорте» (ИСУЖТ).

Новая система станет основной АСУ на базе использования новейших научных разработок в области управления бизнес-процессами, ориентированной на повышение качества транспортного обслуживания и оптимизацию взаимодействия всех производственных подразделений ОАО «РЖД». Ей предстоит обеспечить:

• все виды планирования (текущего, тактического и стратегического) каж-

дого участника производственного процесса;

• квазиоптимальное перепланирование в реальном времени на основе прогнозирования развития ситуации в случае расхождения плана с фактом;

• комплексную технологию управления полным циклом производственного процесса в реальном времени на основе эффективного взаимодействия дирекции управления движением, тяги, инфраструктуры, сбыта, компаний-операторов и других участников процесса для выполнения принятого плана перевозок;

• принципы высокой самоорганизации и самосинхронизации каждого производственного узла на основе актуализированных показателей про-

изводственных процессов и ключевых показателей эффективности;

- высокий уровень технологической дисциплины за счёт средств предупреждения нарушений в противовес традиционно принятым средствам учёта уже произошедших нарушений;
- ситуационную осведомлённость каждого производственного узла о происходящих производственных процессах.

В основу реализации данного проекта на концептуальном и методологическом уровне положен так называемый сетцентрический подход к созданию интеллектуальных систем нового поколения. Он позволяет конструировать «системы систем», рассчитанные на взаимодействие производственных узлов друг с другом на всех фазах производственного процесса.

Такой подход обеспечивает решение задачи управления ресурсами в реальном времени, то есть принятие управленческих решений в темпе, соответствующем скорости протекания производственных процессов.

Переход от модельного управления ресурсами, когда все заказы, потребности и возможности компании известны заранее, к принятию решений в реальном времени, когда решения принимаются «на лету» в условиях неопределённости и высокой динамики спроса и предложения, предполагает переход к методам и средствам создания управленческих и информационных систем нового поколения. Подобный подход позволяет избежать, в частности, заговаривания или дефицита ресурсов (путей, локомотивов, вагонов, бригад и т.п.).

В рассматриваемых задачах требование реального времени является принципиальным, поскольку задержка в принятии решений приводят к резкой потере качества услуги РЖД или, как крайний случай, такая услуга может быть вовсе не оказана. В этой ситуации применение классиче-

Технологии перемен Цифровое пространство»



ских методов оптимизации зачастую оказывается неприемлемым, поскольку изменение условий задачи часто происходит до того, как сам оптимум будет найден, по причине сложности и трудоёмкости вычислений или скоротечности изменений. Выход из этой ситуации видится в разработке новых «рациональных» методов, обеспечивающих не обязательно оптимальное, но допустимое (устраивающее всех) распределение ресурсов, когда фактор времени становится первостепенным. При этом предполагается, что скорость решения слабо зависит от размерности задачи или контролируется в ходе её решения.

В подобных системах нет центра управления, который управляет работой всех подсистем, но имеется «мозговой штаб», или супервизор, который наблюдает и оценивает результаты работы организации в це-

лом. Путём точечных управляющих воздействий он корректирует работу отдельных подсистем, например, меняя стратегию принятия решений или другие параметры.

Сетевый подход определяет новую организацию управления сложными процессами и предусматривает максимальную ситуационную осведомлённость каждого узла при переходе к коллективной согласованной работе для достижения поставленных целей. В результате взаимодействия узлов происходит динамическое перепланирование их поведения, координируемое «мозговым центром», имеющим стратегический обзор ситуации.

Процесс управления базируется не на традиционном иерархическом принципе, а на согласованном выполнении задач управления с учётом реально складывающейся обстановки. Важным условием

является самосинхронизация, под которой понимается возможность обеспечения наибольшей эффективности как своих действий, так и действий других систем на основе их взаимного согласования. Основным условием самосинхронизации является наличие единых правил согласования действий и единого языка, поддерживающего протоколы взаимодействия. Например, для авиационной отрасли таким языком является английский, в сети Интернет – HTML и т. п.

Общепризнано, что такой принцип управления, улучшая оперативность и адаптивность каждого узла системы, повышает эффективность деятельности организаций. Он находит применение практически во всех направлениях и отраслях деятельности – как в военной сфере и крупном бизнесе, так и в крупных государственных институтах.



PHOTOXPRESS.RU

делённой архитектуры, отраслевые языки, методы управления рисками, спутниковые технологии позиционирования объектов управления и мониторинга состояния инфраструктуры и многие другие.

Для решения задачи такого масштаба планируется создание и испытание на центральном стенде типовых программно-технических решений с последующим тиражированием на объектах ОАО «РЖД». Работы по созданию типовых решений запланированы на 2011–2013 годы, а адаптацию и внедрение планируется завершить в срок до 2015 года.

Руководство ОАО «РЖД» уделяет большое внимание созданию системы. Распоряжением президента компании Владимира Якунина ОАО «НИИАС» определено головной организацией ОАО «РЖД» в сфере создания и внедрения интеллектуальных систем управления и автоматизации производственных процессов на железнодорожном транспорте. Решение этой задачи возможно только при консолидации усилий всего кадрового состава ОАО «НИИАС», его научного потенциала и практического опыта. В этой связи в ОАО «НИИАС» проводятся масштабные реформы, включающие переход на матричную структуру управления, внедрение методологии проектного управления, создание проектного и процессного офисов. Большое внимание уделяется организации совместной работы с ведущими отраслевыми научно-исследовательскими и учебными институтами и коммерческими организациями. Однако сегодня можно смело предположить, что на этапах опытной эксплуатации, в рамках пилотных проектов нам и компании в целом потребуются активное участие практически всех управленцев РЖД. Ведь от того, насколько эффективно будет разработана, апробирована и внедрена ИСУЖТ, зависит эффективность работы как холдинга «РЖД», так и всего железнодорожного транспорта в нашей стране.

ПУЛЬТ

СПРАВКА



WORDBOOK STOCK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

В результате реализации проекта «Единая интеллектуальная система управления и автоматизации производственных процессов на железнодорожном транспорте» на единой программной платформе будут разработаны и внедрены следующие функциональные модули.

В области организации вагонопотоков, графика движения и технического нормирования: система разработки вариантных графиков движения поездов в условиях предоставления «окон» различной продолжительности; система оперативной взаимовязанной корректировки плана формирования и графика движения поездов; интеграция комплекса тяговых расчётов с комплексом авто-

матизированной разработки и оперативной корректировки графика движения поездов и др. В области оперативного управления поездной работой: технология организации поездной работы по твёрдым «ниткам» графика; технология логистического управления поездопотоками назначением на морские порты, пограничные переходы и крупные промышленные предприятия, системы автоматизации пропуска поездов на малодеятельных участках и др. В области использования тяговых ресурсов: технология управления на полигоне нескольких железных дорог; технология и система нормирования числа маневровых локомотивов на станции и вывозных локомотивов на планируемый объём работы и др.

В области местной и станционной работы: единая интегрированная система управления станцией; автоматизированный расчёт расчётного простоя вагонов на станции по технологическим операциям на основе съёма информации с технических средств и др. В области экономики: экономическая модель основной эксплуатационной деятельности РЖД; планирование и контроль технологического взаимодействия участников перевозочного процесса на основе принципов экономической ответственности; экономические критерии оценки количественных и качественных показателей управления перевозочным процессом в условиях функционирования ОАО «РЖД» в виде холдинговой структуры и др.

Основным условием самосинхронизации является наличие единых правил согласования действий и единого языка, поддерживающего протоколы взаимодействия

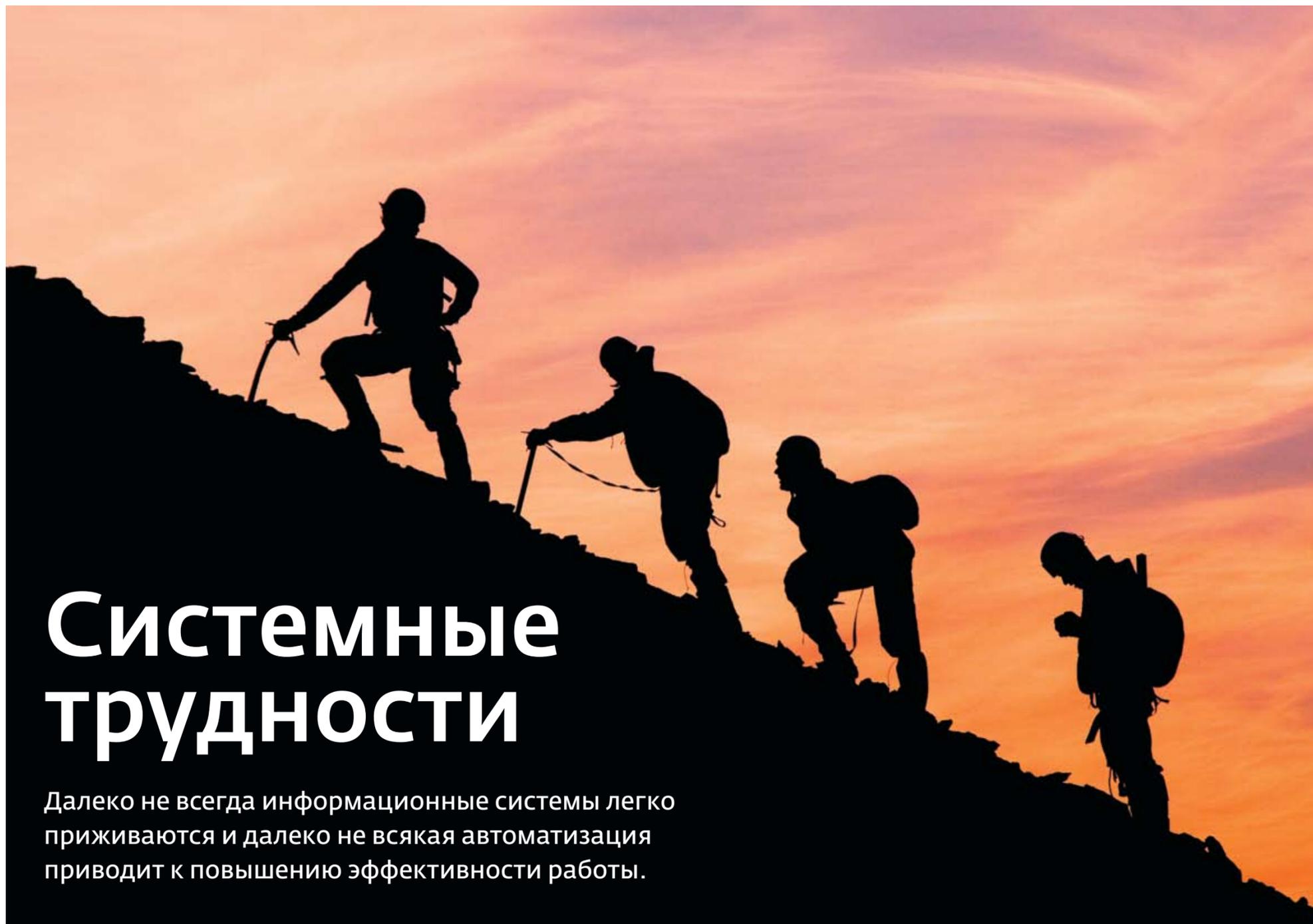
В рассматриваемом подходе предлагается создавать систему управления процессами в РЖД в виде самоорганизующихся структур, которые строятся не «сверху вниз», а «снизу вверх», отражая баланс интересов множества участников (от расписаний отдельных вагонов и локомотивов, работников мобильных бригад – к расписаниям станций, дорог и всей системы железнодорожного транспорта).

При этом будет обеспечен важный принцип самоорганизации: локальные взаимодействия базовых элемен-

тов создают глобальные структуры, которые, в свою очередь, влияют на базовые элементы. В итоге образовавшееся расписание высшего уровня поможет обнаружить проблемы в расписаниях нижнего и целенаправленно воздействовать на него для улучшения требуемых параметров. Кроме того, при проектировании и реализации системы планируется применение самых современных методов математики, кибернетики и информационных технологий, таких как мультиагентные технологии, программные платформы распре-

Технологии перемен

Мнения и оценки»



Системные трудности

Далеко не всегда информационные системы легко приживаются и далеко не всякая автоматизация приводит к повышению эффективности работы.

Автоматизация и информатизация работы железных дорог не первый год являются одними из ключевых направлений развития РЖД. Новые вызовы, стоящие перед транспортом, – развитие высокоскоростного движения, управление парками в современных условиях, повышение пропускных способностей магистралей и так далее – всё это невозможно представить без появления новых информационных систем. Однако внедрение различных АСУ не проходит без трудностей. Больше того, уже отлаженные системы используются не в полной мере. Что мешает более эффективному применению современных информационных технологий? Представители различных дорог попытались поразмышлять на эту тему.

Одна из главных трудностей внедрения новых информационных систем – недостаточная на первоначальной стадии заинтересованность в новом продукте массового пользователя.

– Работники не всегда знают, повысится ли эффективность их труда, будут ли отменены старые системы или ручные технологии. Отсюда низкая мотивация к обучению и использованию продуктов, – говорит начальник Самарского информационно-вычислительного центра Олег Чурсин. – Нередко система внедряется по команде сверху. При этом заказчик на местах – как руководство, так и пользователи – не особо в этом заинтересован, поскольку у тех и у других хватает других забот.

Следующая проблема – отсутствие хотя бы общей компьютерной грамотности на предприятиях. Недостаток знаний отвлекает IT-специалистов на консультации. Но даже опытные пользователи ориентированы на работу по принципу «я всегда так делал», а не по принципу «как надо делать». И одновременно с внедрением системы приходится учить пользователей новой методологии.

По словам заместителя начальника службы корпоративной информатизации ЮУЖД Бориса Неструева, каждый руководитель компании (на всех уровнях) и сам пользователь должны понимать, какую пользу принесёт



Технологии перемен

Мнения и оценки



внедрение той или иной IT-системы. Пока же получается, что пользователи не видят эффекта от использования возможностей новых систем, а заказчики стремятся изобрести «собственный информационный паровоз», выстраивая IT под неэффективный менеджмент.

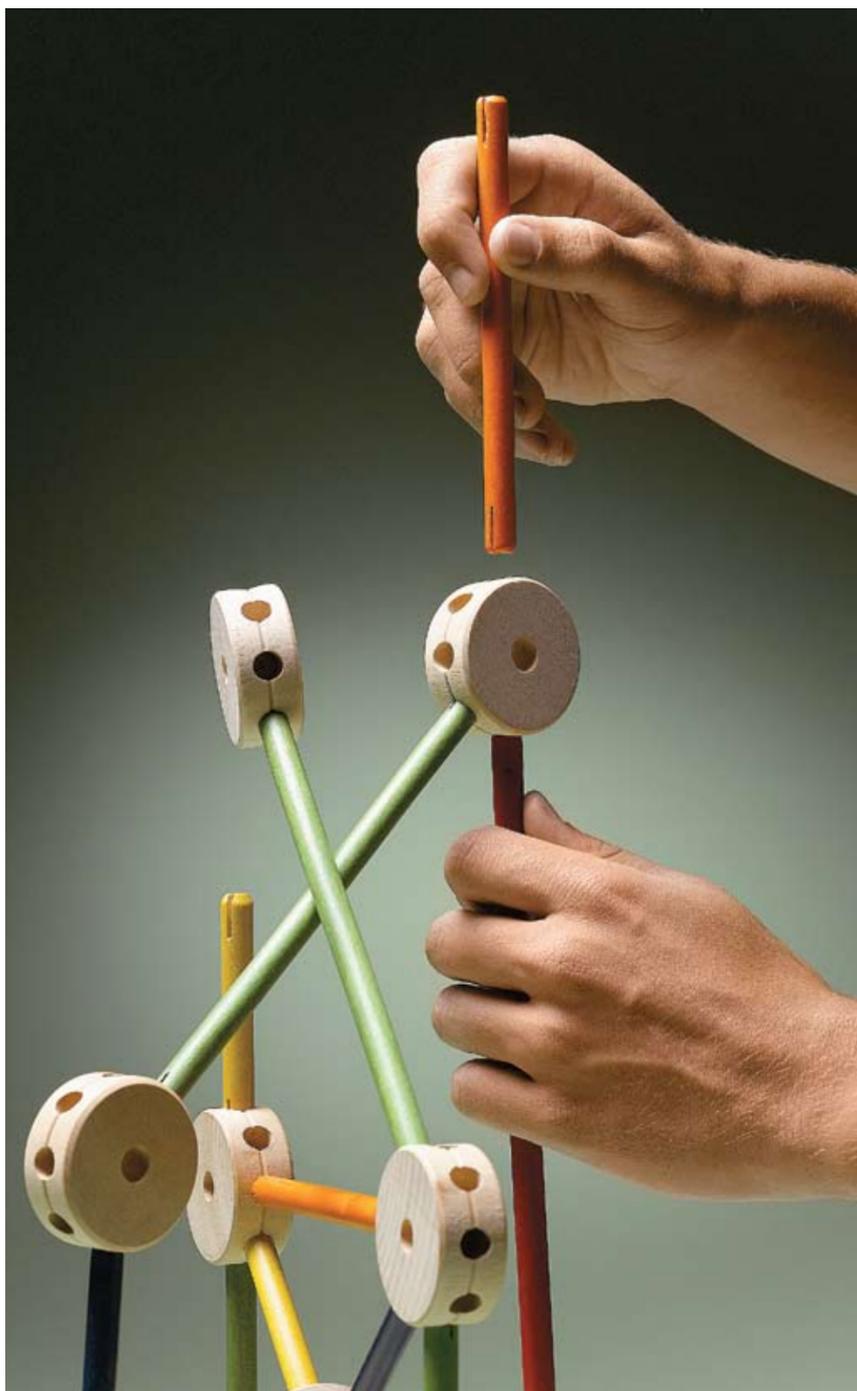
На Северной отмечают также, что внедрение каждой информационной системы на дороге сопряжено с рядом трудностей.

– До сих пор актуальна проблема оснащения рабочих мест персональными компьютерами и подключения к сети передачи данных. Кроме того, в условиях реформирования отрасли внедрение технологий зачастую затрагивает несколько хозяйств, что требует разработки регламентов взаимодействия подразделений в рамках технологических процессов. Зачастую служба корпоративной информатизации является связующим звеном при формировании этих регламентов и решает вопросы, связанные не только с применением IT-технологий, но и методологические, и технологические вопросы, – говорит начальник отдела эксплуатации информационных систем службы корпоративной информатизации СЖД Дмитрий Кукушкин.

К типичным трудностям можно отнести также несогласованность внедрения информационных систем между различными службами ОАО «РЖД».

– Происходит дублирование функционала: зачастую много показателей пересекаются – ОСКАР, СИРИУС, АСУТ-Т или АСОУП-2. При этом из эксплуатации мало что устаревшего выводится. Помимо возрастающей нагрузки на вычислительные мощности, дополнительной нагрузки на пользователей, мы имеем разные цифры одних и тех же показателей, так как алгоритмы их формирования различны, – отмечает Олег Чурсин.

Нередко возникают сложности и с разработчиками тех или иных систем.



– Диалог с ними нужен постоянно, а они редко появляются в регионах и мало влияют на процесс внедрения. Всё возложено на плечи работников на местах. Такой подход надо менять. С разработчиками мы должны начинать сотрудничество ещё на стадии формирования технического задания. А внедряться должны не новые программные продукты, а новые технологии, которые должны быть заранее чётко описаны, – говорит Борис Неструев.

Впрочем, дело не только в несогласованности. Бывает, что и сами программы – сырые, их не всегда качественно тестируют на этапе разработки. В результате значительные коррективы приходится вносить уже в ходе эксплуатации.

– подтверждает Борис Неструев. – Сейчас слабо развиты горизонтальные линии управления. Региональные дирекции ушли в подчинение центру. Но кто-то же должен быть ответственным за конечный результат. На сегодня в регионе нет структуры, которая была бы наделена такими правами и полномочиями.

Но даже отлаженные программы могут использоваться не в полной мере или вообще никак. На Куйбышевской магистрали информационные технологии внедряются уже 40 лет, накоплен колоссальный опыт по разработкам и эксплуатации автоматизированных систем. А вот процент использования их возможностей оставляет желать лучшего. К примеру, недавно на дороге провели

IT-специалистов. Отсутствие ответственности внешних поставщиков IT-услуг. Закупка в целях экономии программного обеспечения без сопровождения со стороны разработчика, отсутствие у вычислителей необходимых ресурсов для новых систем и многое другое.

По словам Бориса Неструева, среди недавно внедрённых на Южно-Уральской дороге новых информационных технологий далеко не все имеют 100-процентное использование. Есть продукты, которые пока не находят своих потребителей в полном объёме. Сдерживающим фактором являются слабые магистральные каналы связи между регионами, бывшими отделениями, что приводит к пиковым нагрузкам каналов и снижению скорости передачи и, как следствие, к задержкам в передаче информации. Кроме того, внедрение новых продуктов требует постоянного обновления средств вычислительной техники, а этот процесс в последние три года значительно замедлился.

Специалисты IT отмечают также трудоёмкость закупки нового оборудования.

– Компания огромная, и это занимает довольно много времени. Для такого холдинга это естественно, но нам приходится работать на опережение, что-то предугадывать, потому что сфера IT сегодня развивается стремительно, и мы за ней поспеваем с трудом, – говорит главный инженер Екатеринбургского информационно-вычислительного центра Сергей Фирстов.

Проблемой остаётся и ремонт вычислительной техники, собственниками которой являются дирекции и структурные подразделения. Всё находится в их руках. А по вопросам ремонта и модернизации вычислительной техники все по привычке обращаются на ИВЦ, хотя понятно, что владельцы должны предусматривать расходы на ремонт оборудования в своих бюджетах.

Игнат Вьюгин

Необходимо исключить дублирование функциональностей по различным системам, безоговорочно отменять устаревшие технологии

– Когда программный продукт разрабатывают несколько групп, их действия часто оказываются слабо согласованы. В конечном продукте возникают нестыковки, а на вопросы, что он плохо функционирует, ответ такой: «В нашей части всё работает». Чтобы избежать этого, необходимо, чтобы проекты новых разработок принимал архитектурный комитет ОАО «РЖД», – говорит Олег Чурсин. – Необходимо исключить дублирование функциональностей по различным системам, безоговорочно отменять устаревшие технологии. На отдельно взятой дороге решить это крайне сложно – необходимо волевое решение первых лиц компании.

– Коллективное внедрение приводит к коллективной безответ-

мониторинг использования одной из систем, «успешно» внедрённой более трёх лет назад. Выяснилось: используется на ноль процентов!

– Конечно, это не показатель для дороги в целом. Большинство систем, разработанных для различных структур компании, сегодня жизненно необходимы. Каждый день наш центр проводит от 100 до 400 новых подключений информационных ресурсов для пользователей. Хотелось бы, чтобы все они давали отдачу отрасли, – говорит Олег Чурсин. – Что этому мешает? Незавершённость проектов, в том числе и по финансовым причинам, наличие нескольких центров функционального заказчика с пересекающимися интересами. Принятие несогласованных решений, иногда без учёта мнения

Технологии перемен Другой опыт»



Удачные внедрения

IT-решения, которые хотя и остаются порой удивительной, но всё-таки уже повседневной реальностью для руководителей, были придуманы несколько лет назад. Что сегодня предлагают архитекторы информационной реальности транспортному комплексу.

Постоянное развитие информационных технологий даёт основание предполагать, что IT-сфера не только в ближайшие годы, но и в долгосрочной перспективе останется мощнейшим стимулом для развития. По данным исследования аналитиков Gartner (известная исследовательская компания в США), по состоянию на 2010 год наибольшая часть (64%) расходов на передовые IT-технологии приходится на транспортные компании Северной Америки и Западной Европы. За ними следуют страны АТР, которые характеризуются наиболее быстрыми темпами ежегодного роста инвестиций в информационные

технологии. Согласно прогнозам, в период с 2009 по 2014 год в среднем он составит 7,3% в год.

«Успешные IT-директора бросают вызов общепринятому пониманию роли информационных технологий и эффективности организации, – отмечает вице-президент и ведущий аналитик Gartner Джон Махони. – Неопределённость экономической и социальной обстановки требует от них ярко выраженных лидерских качеств: только так они смогут определять направление развития и способствовать прогрессу». Эксперты Gartner считают, что эффективное управление IT позволяет повысить капитализацию компаний, обеспечить рост рентабельности активов до 20% по сравнению с компаниями, которые характеризуются низкой зрелостью IT-процессов.

Нестабильность кризисного периода вызвала глобальные изменения в обществе и в бизнесе. Поэтому среди ключевых приоритетов IT-руководителей возросло значение улучшения бизнес-процессов, взаимоотношений с клиентами, партнёрами и конкурентами.

Колоссальное сокращение компаниями транспортной отрасли в 2008–2009 годах своих затрат на информационные технологии (из-за снижения объёмов перевозок грузов, а также сокращения пассажирских перевозок) заставляет внимательнее оценивать новинки и необходимость внедрения прогрессивных IT-технологий.

В 2010 году Gartner провела опрос порядка шестидесяти IT-директоров компаний, специализирующихся на перевозках. В одном

задача переместилась на лидерскую позицию.

До 70% затрат на IT в сфере транспорта приходится на грузовые перевозки, в пассажирском сегменте инвестиции в технологии существенно отстают по объёму. Наиболее весомым драйвером в грузовых перевозках является задача выстраивания системы по непрерывному планированию заказов по доставке «от двери до двери», причём при реализации всех действий в режиме реального времени и прозрачности процессов. Эта задача повысила интерес перевозчиков и логистических компаний к переходу на всеохватывающие транспортные системы менеджмента – TMS. Однако аналитики Gartner отмечают ряд проблем на пути внедрения этих систем, среди них неослабевающее после кризиса стремление компаний к сокращению издержек, напряжённый инвестиционный климат в IT-отрасли, устоявшиеся бизнес-процессы в больших компаниях-перевозчиках.

Одной из незабываемых характеристик перевозочного процесса всегда оставались такие качества, как «оперативность, мобильность», совершенствованию которых транспортные компании уделяли и будут уделять значительное внимание. Поэтому неудивительно, что мобильность становится основной операционной платформой для транспортных компаний.

Согласно приоритетной «матрице» для транспортной отрасли, подготовленной экспертами Gartner, наиболее высоким потенциалом при внедрении в перспективе ближайшего года обладают следующие технологии: «Парк. Маршрутизация и расписание» (Fleet. Routing and Scheduling), в перспективе двух – пяти лет – коммерческие телекоммуникации вкупе с информационными сервисами (commercial telematics), оптимизация снабжения (sourcing optimization), TMS для мультимодальных и интермодальных перевозок, менеджмент затрат на транспорте (Transportation

spend management), в перспективе пяти – десяти лет – мобильные (беспроводные) технологии в усовершенствованных системах менеджмента логистической цепочки, системы удалённой диагностики, платформы для управления сложными бизнес-процессами сразу несколькими вовлечёнными предприятиями-партнёрами (отличается от multi-party, так как речь идёт о случае, когда цели, риски, доходы, инвестиции поделены между этими партнёрами).

Среди перспективных технологий со «средней» ценностью порталы, информирующие о местонахождении груза, коммерческие системы отслеживания парка (подвижного состава), управление сроками доставки для перевозчика, сервис по согласованию фрахта (freight-matching services), абсолютно прозрачные TMS (информация о процессе доступна в режиме реального времени в любой точке мира). Также среди них системы управления процессами несколькими перевозчиками (multicarrier parcel management), отслеживание отправок партий грузов, управление сортировочными станциями. В перспективе пяти – десяти лет «средней» эффективностью от внедрения обладают мобильная оптимизация запасов, назначение маршрутов в режиме реального времени. Системы учёта выделения вредных для экологии выхлопных газов (отчётность о пройденном расстоянии в км/милях) обладают наиболее низким потенциалом, считают специалисты Gartner. Хотя, разумеется, аналитики компании отмечают, что задать тренды для всех транспортных компаний во всём мире невозможно. Слишком много факторов влияет на принятие решений в сфере информационных технологий в каждом конкретном случае.

Альбина Булатова
ПРИ ПОДДЕРЖКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ
ДЕПАРТАМЕНТА ИНФОРМАТИЗАЦИИ
И КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССОВ
УПРАВЛЕНИЯ

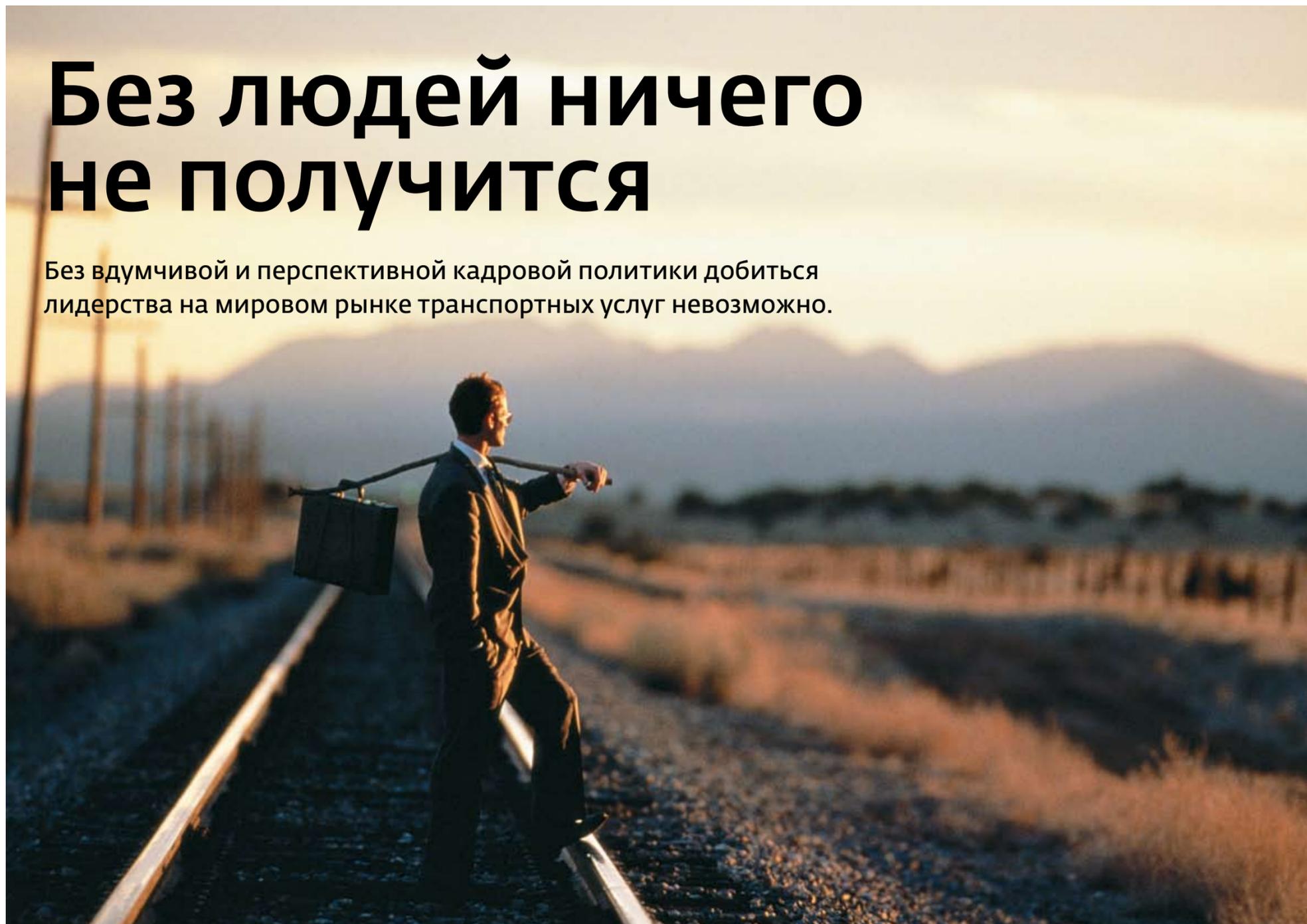
До 70% ЗАТРАТ
НА IT В СФЕРЕ ТРАНСПОРТА
ПРИХОДИТСЯ
НА ГРУЗОВЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

из них респонденты отметили свои приоритеты на ближайшее время, а во втором – на 2013 год. По результатам обоих опросов на первых местах фигурировали такие приоритетные задачи, как «улучшение бизнес-процессов», «сокращение производственных издержек», «привлечение и удержание новых клиентов». Однако по результатам второго опроса третья



Без людей ничего не получится

Без вдумчивой и перспективной кадровой политики добиться лидерства на мировом рынке транспортных услуг невозможно.



В Стратегии развития отрасли отмечено: «Задачи развития железнодорожного транспорта до 2030 года будут решены во многом за счёт обеспечения отрасли достаточным количеством высокопрофессиональных специалистов в области государственного управления и железнодорожного транспорта». Это означает, что от всего состава холдинга требуется рост уровня профессионального и управленческого мастерства, причём достаточно интенсивный. В последние два года мы заложили основу для повсеместного внедрения в систему управления персоналом

только результаты работы отдельного работника, но и всего коллектива. Однако эти достаточно объёмные и ресурсоёмкие технологии лишь дополняют огромную работу по изменению сознания сотрудников холдинга и формированию новой управленческой культуры.

В 2010 году в ОАО «РЖД» были утверждены ценности бренда. Понимание того, как они должны проявляться в работе сотрудника в зависимости от его должности, даёт модель корпоративных компетенций. С её принятием в прошлом году мы получили основу для системной работы по оценке и развитию персонала, инструмент, позволяющий сфокусировать деятельность всех работников на реализации стратегии развития холдинга и формирующий

Понимание того, как ценности бренда должны проявляться в работе сотрудника в зависимости от его должности, даёт модель корпоративных компетенций

компании ряда новаций, начало «промышленной эксплуатации» которых пришлось на 2011 год. Их внедрение, разъяснение значимости и необходимости требовало более активной работы с сотрудниками всей сети дорог. Этот факт и стал поводом для объявления 2011 года Годом работы с персоналом.

О каких новациях идёт речь? Например, о создании единого кадрового резерва холдинга на основе объективных оценок профессиональных и личностных качеств сотрудника. О принципиально новом подходе к формированию индивидуального соцпакета, в основу которого заложен принцип выбора льгот и гарантий по типу «кафетерия». О новой системе премирования, которая учитывает не

целевую управленческую культуру. Немаловажно, что за счёт использования компетенций мы повышаем эффективность вложенных средств в обучение работников за счёт перехода к индивидуальному обучению и развитию.

Топ-менеджмент, средний и линейный менеджмент, а также специалисты и рабочие – для каждой из указанных категорий модель корпоративных компетенций трансформируется в конкретные поведенческие модели, которые служат основанием для оценки и выработки рекомендаций по развитию тех или иных умений и навыков, составляющих компетенцию. Скажем, если клиенты и коллеги поставили руководителю более низкие оценки по компетенции

Управление персоналом Стратегия



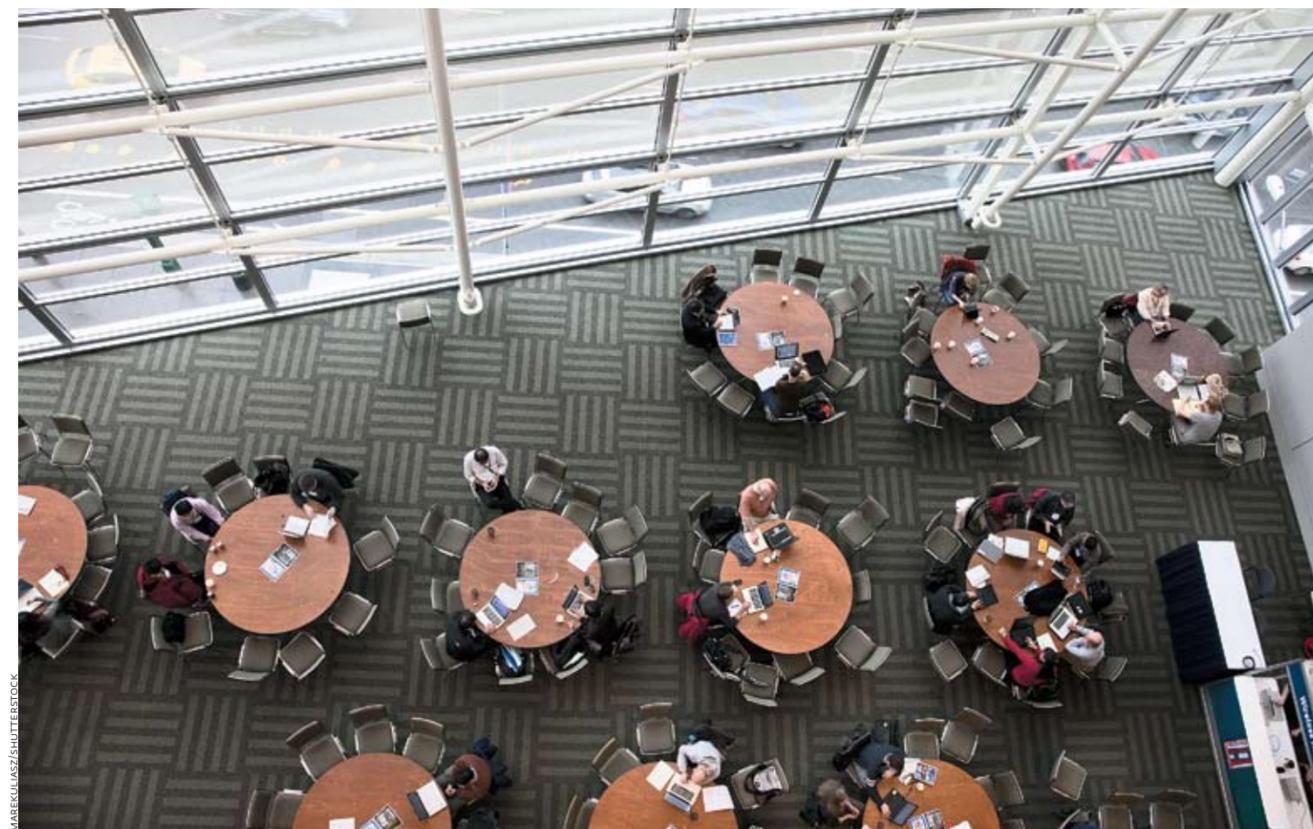
PHOTOGRAPHER: CHOICE/GETTY IMAGES/PHOTOBANK.COM

«Внедрение культуры ориентации на клиента», то ему предлагаются тренинги по навыкам эффективной работы с ключевыми клиентами и навыкам ведения переговоров. Если подчинённые и коллеги на более низком уровне оценили навык обеспечения командной работы, то управленцу необходимы тренинги «Навыки командообразования», «Эффективные коммуникационные навыки».

Сегодня все крупнейшие компании приходят к необходимости формализации требований к поведению работников. В России оценка и развитие персонала на основе корпоративных компетенций внедрены или внедряются в компаниях ТНК-ВР, «Газпромнефть», Сбербанк, МТС, «Северсталь», ФСК, МРСК и др. Конечно, процесс это не одномоментный. Например, Роснефти потребовалось 1,5 года, чтобы корпоративные компетенции стали инструментом развития. Чтобы руководители перестали бояться оценки 360 градусов и поняли, что это обратная развивающая связь.

В нашей компании определены 10 корпоративных компетенций. В частности, руководители первого уровня должны развиваться сами и управлять развитием своих подчинённых, внедрять культуру ориентации на клиента, демонстрировать стратегическое мышление и действовать в зоне своей ответственности в соответствии со Стратегией компании, обеспечивать командную работу в компании, демонстрировать нацеленность на результат, управлять эффективностью, заниматься обеспечением безопасности, формированием инновационной среды, обладать лидерским стилем руководства.

Это идеал руководителя, к которому мы должны прийти через 2–3 года. Итоги первого года работы Корпоративного университета ОАО «РЖД», в котором 1500 руководителей высшего звена прошли через оценку по компетенциям и сформировали индивидуальные планы развития, реализуя их в настоящее время, дают основание на это надеяться.



MAREKULAST/SHUTTERSTOCK

«Роснефти» потребовалось 1,5 года, чтобы корпоративные компетенции стали инструментом развития

Деятельность университета позволяет нарастить потенциал руководящих кадров и сформировать качественный кадровый резерв. Мы наконец-то уходим от субъективизма в этом вопросе. Ведь нередко бывало, что руководитель, который боится конкуренции, в резерв выдвигал соответствующие кандидатуры. Использование конкретного алгоритма оценки персонала снимает данную проблему.

Технологию оценки методом ассесмент-центра для формирования базового резерва кадров холдинга Корпоративный университет уже передал в 15 созданных дорожных центров оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики.

Хотелось бы сказать несколько слов об этих центрах, первый итог работы которых мы будем подводить в конце года. Их появление было связано с ря-

дом задач, обозначенных в Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года: повышение эффективности работы с резервом кадров, вовлечение персонала в реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации, в том числе через развитие комплексной системы оценки персонала. Данные структуры должны стать не только проводниками мероприятий в области управления персоналом, но и постоянно измерять «температуру» социально-психологического климата в коллективах, а также, что даже более значимо, решать проблему информирования людей на местах о процессах, происходящих в холдинге.

Центры находятся в подчинении заместителей начальников дорог по кадрам и соцвопросам и трансформи-

Управление персоналом

Стратегия



ругают решение общекорпоративных задач по единым методикам для каждого конкретного полигона железной дороги. Причём как для филиалов, имеющих здесь региональные подразделения, так и для ДЗО.

Специалисты центров обучены технологиям оценки в Корпоративном университете. В настоящее время они уже провели оценку более 1000 руководителей структурных подразделений филиалов, по результатам которой будет принято решение о зачислении в кадровый резерв.

Департамент управления персоналом совместно с провайдером – консалтинговой компанией обучил также социологов центров методологии корпоративных исследований. И эти специалисты тоже активно применяют свои знания на практике, активно проводя локальные исследования по разным проблемам в области управления персоналом, например: «Изучение потенциальной текучести кадров на проблемных участках ЗабЖД», «Изуче-

Высокий темп внедрения новых технологий продиктован амбициозными целями РЖД по выходу на лидирующие позиции мирового рынка транспортных услуг

ние отношения работников КбшЖД к ротации руководителей» и т.д.

Сейчас центры принимают участие в проведении второго ежегодного единого мониторинга персонала. Результаты этого исследования помогут оценить действенность мер, предпринимаемых в области кадровой политики холдинга, увидеть динамику в показателях по уровню удовлетворённости работников трудом, вовлечённости в деятельность компании, информированности и других.

В прошлом году в первом подобном опросе приняли участие более 10 тыс. сотрудников – со всех железных дорог, девяти крупных функциональных филиалов и Федеральной пассажирской компании. Примечательно, что анкеты заполняли не только работающие в компании, но и порядка тысячи уволившихся. Это было беспрецедентное по масштабам и изучаемым параметрам исследование.

Анкетой было затронуто множество различных факторов и аспектов трудовой и социальной жизни

работников в компании, в частности тематика по адаптации, мотивации, социальной поддержке, ценностях бренда, восприятию компании работниками, каналах информации, которыми люди пользуются и которым доверяют и других.

Исследование выявило как конкурентные преимущества, так и «узкие места» в работе с персоналом в компании. Наши работники ценят соблюдение работодателем законодательства и социальные гарантии, атмосферу в коллективе, принадлежность к железнодорожному транспорту, испытывают гордость за свою профессию. В то же время пока ещё невелика удовлетворённость уровнем оплаты труда и зависимостью оплаты от результатов труда. Персонал испытывает недостаток в информации о будущем компании, планах и перспективах, особенно во вновь образованных в связи с реформированием отрасли дирекциях.

Результаты исследования диктуют приоритеты в работе с персоналом на ближайшее время:

- создание действенных механизмов информирования, системное повышение уровня осведомлённости работников о жизни компании;
- повышение вовлечённости и закрепления активной молодёжи в компании, повышение эффективности адаптации и индивидуальных планов развития работающих молодых сотрудников, в том числе за счёт мероприятий программы «Молодёжь ОАО «РЖД» на 2011–2015 годы»;
- развитие корпоративной культуры;
- совершенствование системы мотивации и оплаты труда.

Высокий темп внедрения новых технологий в сфере управления персоналом, взятый в 2011-м, думаю, сохранится и впредь. Он продиктован амбициозными целями РЖД по выходу на лидирующие позиции мирового рынка транспортных услуг, а также всё более обостряющейся конкуренцией за квалифицированных специалистов и инженеров на рынке труда.

А КАК У НИХ?

Немецкий железнодорожный концерн Deutsche Bahn является не только крупнейшим работодателем в стране, но и компанией, которая долгие годы занимается подготовкой кадров для железных дорог. Для этого более 15 лет назад было

создано специальное подразделение, которое называется DB Training. В него входит около 70 учебных центров, часть из которых оборудована тренажерами, имитирующими как резкую смену погоды, так и различные внештатные ситуации. Ежегодно DB Training проводит свыше 20 тыс. учебных мероприятий, которые посещают более 225 тыс. человек со всех стран мира. Причем помимо курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, в DB Training принимает учеников старших классов и выпускников школ. Они могут получить образование более чем по 25 профессиям. Работа с молодёжью в последние годы приобретает особую актуальность. В Deutsche Bahn сейчас фактически демографический кризис: старые работники готовятся к выходу на пенсию, а «новой крови» в рядах компании не очень много.



Но и этот фактор в немецкой компании стал плюсом: в большинстве подразделений опытные сотрудники работают сообща с молодыми. С одной стороны, молодёжь перенимает опыт, а с другой – генерирует новые,

интересные идеи. Качество образования, которое дает DB Training, считается очень высоким. Подтверждением этому является тот факт, что примерно 90% позиций специалистов и руководителей немецкого концерна заполняются изнутри. Непрерывность образования считается залогом успешной работы в компании, поэтому в среднем за год один работник тратит на своё обучение 46,8 часа.

Также любой работник может взять для получения дополнительного частного образования «учебный отпуск». Обычно он длится пять дней. Помимо этого у Deutsche Bahn есть совместные программы по подготовке кадров для железных дорог со многими вузами мира. Таким образом, часть работников набирается из Массачусетского технологического института (MIT) и Стэнфордского университета.

КОНЦЕРН DB БЕЗ DB SCHENKER LOGISTICS И BUSS

| Категории работников | Часы, затраченные на обучение | Среднее время обучения одного работника |
|---|-------------------------------|---|
| Постоянные сотрудники | 3 462 824 | 30,15 |
| Временные сотрудники / работники, занятые неполный день | 155 | 11,88 |
| Стажёры (стажёры, аспиранты, студенты) | 2 849 | 19,15 |
| Практиканты | 3 862 | 27,73 |
| Учащиеся | 1 979 820 | 1 470,91 |
| Итого | 5 449 510 | 46,78 |

Источник: deutschebahn.com

Управление персоналом

Проблемы и решения»



Внимание, люди!

Любое нововведение должно решать проблемы, с которыми сталкивается компания. Кадровая реформа РЖД не исключение.



ИТАР-ТАСС

нала и молодёжной политики Забайкальской дороги. Не всегда хватает «поваров».

– Очень много специалистов не имеют специализации по управлению кадрами. Безусловно, эти люди хорошо делают отчёты, готовят приказы. Но это делопроизводство. А управлять персоналом – значит развивать людей, – говорит один из специалистов Центра оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики.

Методов развития много – форумы, программы, проекты. Мало руководителей, для которых очевидна необходимость работы с людьми.

– Работников нужно мотивировать, и не только материально. К примеру, обучение – это та же мотивация. Надо дать возможность человеку почувствовать, что он нужен компании, что его работа пусть и не такая крупная, но без неё компания обойтись не может.

До реформирования в отрасли больше внимания уделяли профессиональной компетенции: специалист должен быть хорошим путейцем, движенцем, должен обладать знаниями в области охраны труда, безопасности движения, промышленной безопасности. А корпоративная компетенция позволяет более эффективно взаимодействовать с людьми, работать в коллективе, управлять людьми. В этом направлении и есть проблема. Высшая школа хорошо учит именно профессионалов. Но не даёт управленцев. То есть нет навыков управления людьми, трудовыми ресурсами.

Сейчас обостряется конкуренция за молодёжь – рождаемость в начале 90-х годов в России была низкая. Возникла сложная демографическая ситуация, и до 1998 года по этому показателю Забайкалье, например, было за критической чертой. А среди молодёжи процветают пьянство, криминальный образ жизни. «В итоге магистраль теряет потенциальных работников, вполне трудоспособных. Ещё одна проблема – отток насе-

ния. За 20 лет из Забайкальского края уехали 200 тыс. человек, а из Амурской области – 193 тыс. А ведь это регионы, где люди трудятся в основном в РЖД, там другой достойной работы просто нет. В зоне социальной деградации находятся 34 станции Забайкальской дороги», – отмечают на дороге.

Чтобы выбраться из этой ямы, нужно усилить профориентационную работу, в первую очередь в дошкольных и школьных учреждениях, а не только в выпускных классах. Продвигать бренд холдинга в качестве привлекательного работодателя, рассказывать о соцпакетах, программе развития молодых сотрудников, жилищной концепции, концепции образования в системе РЖД.

Кадровой реформе компании мешает и негативное отношение некоторых железнодорожников к реформе холдинга. Люди боятся сложностей. Но они неизбежны в процессе любого развития. Одной из проблем в области кадровой политики является и отсутствие практики у молодых специалистов.

– Есть выпускник вуза без практики. Есть практик без образования, – рассказывает заместитель начальника одной из станций пути по кадрам. – Предпочтение сейчас отдаётся первому. Назначили его дорожным мастером, дали бригаду или участок. А потом может случиться, что из-за него снимут с работы и начальника дороги, и многих других. Мастер – это ключевая фигура. Студентов-путейцев с первого, второго курсов нужно начинать «обкатывать». У студента должно быть не менее четырёх или пяти практик, перед тем как он диплом получит. А такого в наших профильных заведениях зачастую не бывает. А потом спрашиваем: где же специалист? На нашей дороге большая грузонапряжённость, идут тяжёлые поезда, и, чтобы вписаться в работу, любому специалисту нужно время. Из тысячи неисправностей пути, к примеру, ему нужно выбрать один участок для

ДЕМОГРАФИЯ

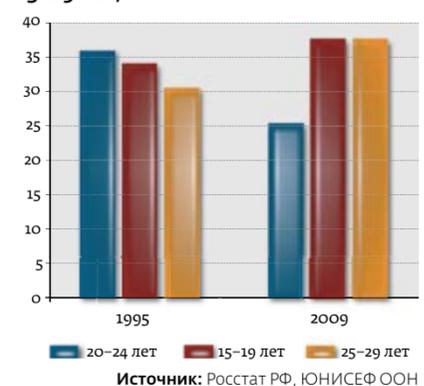
Согласно международным критериям население страны считается старым, если доля людей возрастной группы 65 лет и более превышает 7%. Сегодня почти каждый восьмой россиянин старше 65 лет, каждый пятый – в пенсионном возрасте. Детей и подростков до 16 лет на четверть меньше, чем лиц старше трудоспособного возраста.

На протяжении 18 лет (с 1990 по 2007 год) численность детей и подростков сокращалась. Лишь в последние годы намечилось некоторое улучшение ситуации. В настоящее время самая низкая доля детей и подростков в общей численности населения наблюдается в Москве и Санкт-Петербурге (приблизительно 13%, в то время как в среднем по России – около 16%).

Одной из основных проблем является сокращение доли подростков в возрасте 15–19 лет (с 12,3 млн в 2000 году до 8,5 млн в 2009 году). И уже в ближайшее время выбывающее население трудоспособного возраста будет нечем заменять. При этом в последние годы заметно сокращается выпуск специалистов учебными заведениями начального и среднего профессионального образования. Если в 2000 году начальное профессиональное образование получили 702,5 тыс. россиян, то уже в 2009-м – только 537,6 тыс., а среднее – 651,4 тыс. и 593,9 тыс. человек соответственно.

СПРАВКА

Структура возрастной группы 15–29 лет, %



работы, причём мгновенно и правильно, а это даётся только с опытом.

На ЗСЖД отмечают проблему семейственности. Как пояснили в отделе управления персоналом одного из регионов дороги, руководители привлекают в отрасль молодёжь – проводят довузовскую агитацию, а после окончания СГУПС и ОМГУПС самые талантливые люди через три, а то и два года могут работать уже начальниками станций, заместителями начальников крупных отделов и служб. Но порой распределение на эти должности проводится не столько по степени талантливости, сколько с оглядкой на родственные связи. Династия на железной дороге – это отличная традиция, но всё-таки она не должна идти во вред. Кстати, это же отмечали специалисты и ряда других дорог.

В подготовке кадрового потенциала упущен ещё один очень важный момент. В железнодорожные вузы и техникумы Сибири ещё 10–15 лет назад принимали всех желающих, что на бюджетные, что на платные места. Сейчас на бюджетные могут в большинстве своём претендовать только дети железнодорожников, учащиеся Детских дорог, специализированных школ. Почему-то бытует мнение, что все они мечтают прийти работать на дорогу. Но это не всегда так. К примеру, в одном из выпусков железнодорожной школы-интерната поступили в СГУПС 10 человек, а окончили его пятеро. А по прошествии лет в профессии остались только двое.

– В советские времена было иначе. Говорили с каждым абитуриентом индивидуально. Был развит институт собеседования, экзаменационные критерии были иными. Сейчас же при поступлении учитывается школьная оценка, а не само желание человека служить той или иной профессии. Проректоры железнодорожных вузов в открытую говорят, что отрасль рискует из-за этого через 5–10 лет остаться без грамотных специалистов. Поэтому при проведении кадровой реформы компании этот момент необходимо учитывать.

К 2020 году в РЖД должны трудиться опытные, компетентные, современные и высокоэффективные специалисты. Речь не идёт о массовой замене персонала. Компании необ-

ходимо максимально использовать существующий кадровый потенциал. О том, с какими трудностями столкнётся такая реформа, рассказывают специалисты служб управления персоналом ряда дорог сети.

Все «ингредиенты», необходимые для реализации стратегии кадрового потенциала, на сети есть, уверены в Центре оценки, мониторинга персо-



Инструкция по применению

Новые задачи требуют и новых, нестандартных решений. На ряде дорог уже сегодня можно встретить тех, кто пытается перестроить работу с персоналом. Вот лишь несколько способов, которые взяли на вооружение те, кто не боится экспериментировать. И порой это неплохо получается.

Ступенчатый резерв

На станции Курган (ЮУЖД) образование молодого специалиста не влияет на первое место работы.

«На работу мы принимаем людей только с профильным железнодорожным образованием и начинаем их обучать с азов, – рассказывает заместитель начальника станции Курган по кадрам и социальным вопросам Татьяна Ксенофонтова. – Независимо от того, высшее у новичка образование или среднее специальное, ставим его поначалу регулировщиком. Это самая первая ступень. Потом переводим в составители поездов. Следующая должность – дежурный по парку, потом дежурный по посту и дежурный по станции. Пройдя все эти ступени роста, специалист знает весь парк и технологию работы станции в совершенстве».

При этом перешагивать ступени не получится: не прошедшие предыдущих не займут новую должность.

«Мы не берём на вакансию людей со стороны. Сами растим и воспитываем резерв. И в этом наша сила, которая позволяет добиваться побед в отраслевом соревновании».

«Молния» попадает в цель

На станции Батайск (СКЖД) нерадивые работники боятся не столько выговоров или лишения премии, сколько моральных мер воздействия – станционной газеты «Молния». Она освещает многие нарушения, допущенные в работе как сотрудниками станции, так и смежниками.

«Человек, единожды попавший в нашу «Молнию», будет вдвойне стараться, чтобы не допустить этого вновь. Ведь любому неприятно, когда о его просчётах узнает не только руководство, но и товарищи. Это сильно дисциплинирует», – говорит начальник станции Батайск Николай Березюк.

Факт того, как оператор горки оставила незапертыми входные двери на пост, в результате чего туда проник посторонний, послужил темой для очередного выпуска с карикатурой. С тех пор пропускной режим неукоснительно строг. Дежурный поста ЭЦ

не следил за осаживанием состава, не информировал о нём машиниста – получи себя в главные «герои» очередного выпуска.

«После той публикации я стал гораздо серьёзнее относиться к работе, – отмечает дежурный 21-го поста ЭЦ станции Алексей Кырма. – Это гораздо неприятнее, чем выговор или лишение премии».

По словам руководства станции, от критики станционной газеты не застрахован никто, включая командиров среднего звена и даже людей, фотографии которых обычно занимают места на «досках почёта».

«Если человек провинился, то, кто бы он ни был, отношение к нему

на 16%

СОКРАТИЛОСЬ
КОЛИЧЕСТВО
СОТРУДНИКОВ,
ОТСТРАНЕННЫХ
ОТ РАБОТЫ ПО ПРИЧИНЕ
АЛКОГОЛЬНОГО
ОПЬЯНЕНИЯ

должно быть таким же, как и к остальным», – уверен Николай Березюк.

Впрочем, газета на станции используется не только для порицания провинившихся, но и как награда. Приёмщиков поездов, задержавших воришек, которые пытались украсть воздухораспределители с вагона, наградили не только благодарностью и премией, но и спецвыпуском «Молнии».

А сегодня в Батайске планируют ввести ещё одну меру морального воздействия – письма родителям.

«Письмо родителям с благодарностью или, наоборот, с недостатками и упущениями не оставит ни одного человека равнодушным и заставит его сделать всё, чтобы положительных

писем стало больше, а негативных не было совсем», – считает начальник станции.

Подобные меры работы с персоналом дают положительный результат. За последний десяток лет станция Батайск четырежды становилась победителем годового отраслевого соревнования и многократно брала призовые места как по итогам года, так и по итогам кварталов.

Выбери мотив

После Нового года на всех предприятиях ОЖД железнодорожникам раздали плакаты и календари-мотиваторы, на которых наглядно показали, что собой представляет нарушитель дисциплины. На одной стороне памятки был изображён счастливый и успешный железнодорожник, а на изнанке – прогульщик и выпивоха. Общий заголовок – «Тебе выбирать».

«Мы долго размышляли над содержанием мотиватора. В итоге взяли за основу советские плакаты. Наш вариант памятки психологи разрабатывали около трёх месяцев», – рассказал заместитель начальника ОЖД по кадрам и социальным вопросам Владимир Одинцов.

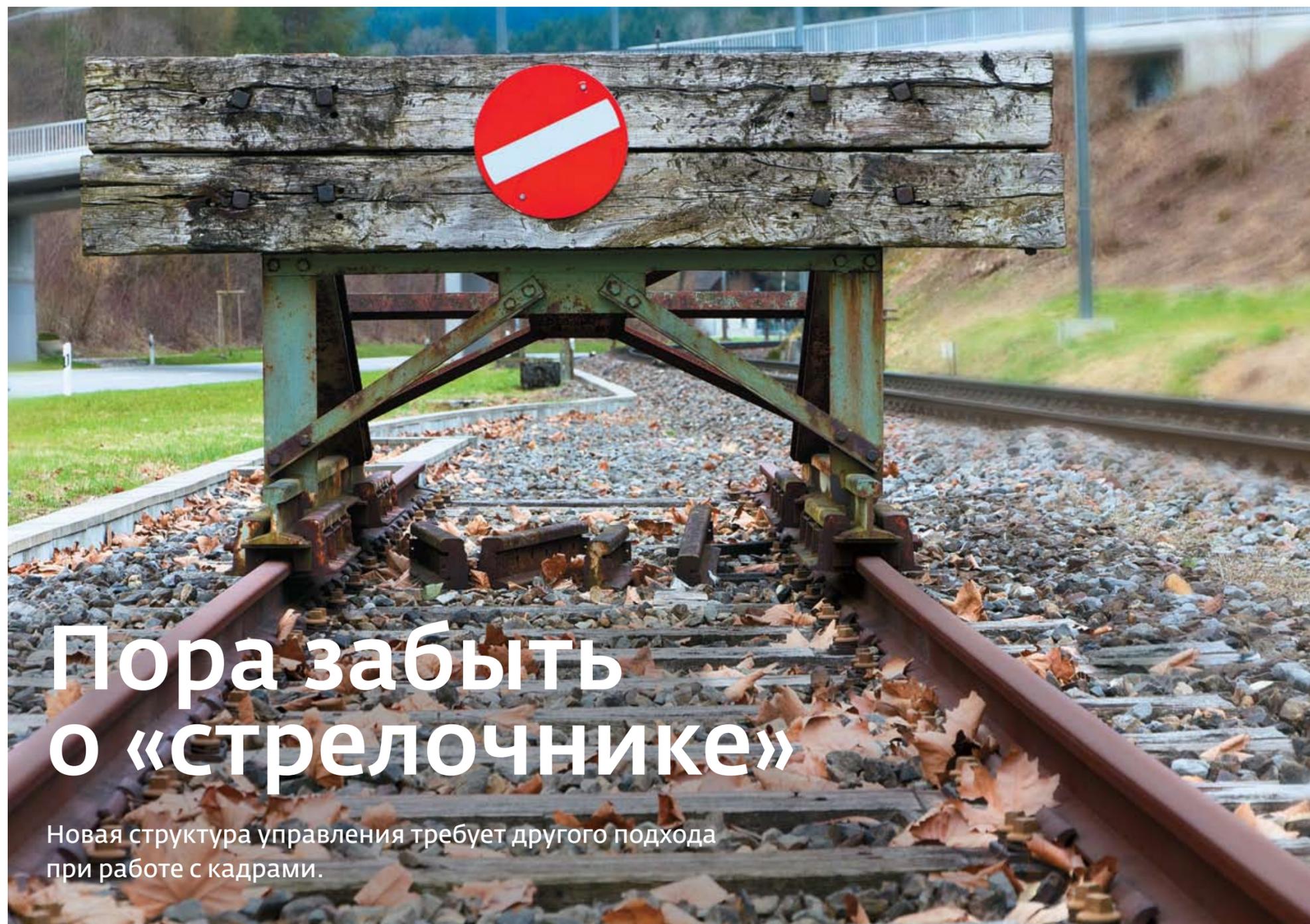
Плакаты и календари клеймят позором не только пьяниц. Они показывают, к чему может привести халатное отношение к работе: к сходу подвижного состава, травмам и даже жертвам.

«Мы разработали несколько видов плакатов. Маленькие – в виде календарей, большие – чтобы можно было повесить в депо или в табельных у монтеров пути. Появились такие плакаты у энергетиков и эсбестов. – пояснил Владимир Одинцов. – Не скрылись от агитации и пользователи железнодорожной сети Интранет».

Через 7 месяцев кадровики получили первые результаты. Прогульщиков стало на 60% меньше, количество сотрудников, отстранённых от работы по причине алкогольного опьянения, – на 16%, а уволенных за нарушение трудовой дисциплины – на 54,3%.

Кадровая политика Позиция»

Александр Тишанин,
Вице-президент ОАО «РЖД»



Пора забыть о «стрелочнике»

Новая структура управления требует другого подхода при работе с кадрами.



Одним из важнейших этапов реформы стала реструктуризация в компании: выделение отраслевых дирекций, переход на трёхзвенный принцип управления с ликвидацией отделений дорог. Для того чтобы обеспечить качественную работу новой системы, необходимо решить задачу перспективной подготовки квалифицированных руководящих кадров. Это большой и сложный вопрос, от которого в нашем случае зависит не только эффективность работы, но и соблюдение одного из главных принципов – обеспечение безопасности движения.

С точки зрения механики управленческого процесса в переходе к

трёхзвенной системе есть несомненный выигрыш – решения теперь трактуются напрямую, без возможного искажения. Причём обратная связь также осуществляется напрямую, что немаловажно. Только за счёт ликвидации лишнего звена система управления организована более качественно, а решения выполняются более оперативно.

Но в связи с проведённой реструктуризацией возник неочевидный на первый взгляд вопрос, связанный с выпадением важного этапа в подготовке управленческих кадров. Раньше отделения были в некотором роде «фильтром» для руководителей, обязательной для многих ступенью в карьере, площадкой для получения практического опыта. Как пример из собственного опыта – в 1990-х годах, в период тотальных взаиморасчё-

Только за счёт ликвидации лишнего «звена» система управления организована более качественно

Кадровая политика

Позиция»



тов отделения были единственным механизмом решения вопросов на местах. Кроме того, отделения несли высокую социальную нагрузку. На нашем отделении были детские оздоровительные лагеря и сады, совхозы и т.п. Сегодня ситуация кардинально изменилась. Причём не только в самой компании, но и в стране в целом. Перед железными дорогами стоит вопрос не выживания, а интенсивного развития в соответствии с актуальными потребностями национальной экономики. В таких условиях проблема подготовки управленческих кадров должна решаться новыми методами.

Во-первых, необходима система качественного обучения. На базе Корпоративного университета организованы соответствующие курсы

подготовки, причём задействован механизм каскадного обучения, позволяющий широко распространять полученный опыт. Здесь нужно помнить, что человек должен научиться управлять производственной деятельностью не только в теории, но и на практике. Поэтому необходима также система, которая позволила бы каждому руководителю почувствовать процесс в реальной обстановке, ощутить масштабы задач.

В качестве примера здесь можно привести проблему скрытых случаев нарушений безопасности движения. Любая мелочь, не выявленная и не исправленная вовремя, в дальнейшем может обернуться катастрофой. И есть несколько причин, по которым это может произойти. В том числе существует психологическая

проблема страха перед наказанием. На разных уровнях брак может скрываться из-за опасения негативной реакции вышестоящего руководства. Таким образом, возникает снежный ком, когда небольшое нарушение в итоге выливается в серьёзное происшествие. Борьбу с этим можно, воспитывая культуру взаимоотношений в коллективе. Но не только. Проблема будет решена тогда, когда каждый руководитель на своём уровне сможет должным образом реагировать, в том числе помогая работнику минимизировать риск просчёта в будущем. А здесь уже встаёт вопрос уровня практической квалификации управленцев.

Во-вторых, большее внимание должно уделяться вопросам формирования кадрового резерва. И здесь

целесообразно отстроить систему, при которой каждый потенциальный управленец в полной мере осознавал бы масштабы его будущей должности ещё на предстартовом этапе. Ситуация, когда человек уже поступил на руководящий пост и лишь тогда начинает практическое обучение, неприемлема в современных условиях. Руководитель сразу должен быть полностью компетентен в сфере своих задач. Причём, зная о предстоящей должности, человек должен стремиться к ней. Это даёт дополнительный стимул для профессионального роста руководителя.

Кроме того, важным аспектом может стать психологическое тестирование кандидатов, которое сегодня в компании не проводится. Ведь у каждого человека в разной степени

ровать отставание от обещанных им результатов и, соответственно, готов нести ответственность, если у него что-то не получилось.

При этом очевидно, что, если у исполнителя недостаточно компетенций для выполнения поставленных перед ним задач, он будет избегать ответственности, так как заведомо будет знать, что он не сможет достигнуть поставленной цели. В таком случае нужно провести обучение сотрудника для того, чтобы компетенции соответствовали уровню поставленных задач.

При этом основным должен стать также принцип взаимной ответственности, а именно: «Каждый руководитель должен нести ответственность за действия своих подчинённых». Неправильно выстроенная система управления (обучение,

На разных уровнях брак может скрываться из-за опасения негативной реакции вышестоящего руководства

развиты определённые задатки и таланты: кто-то больше склонен к технической работе, кто-то – к оперативной и организационной, а кто-то – к научной деятельности. Нужно не только правильно оценить потенциал каждого, но и предвидеть его «потолок». Может быть, это максимум «начальник цеха», а получив назначение на более высокую должность, человек просто потереется.

В-третьих, уже на уровне подготовки руководитель должен понимать, что необходимо следовать такому принципу, как презумпция ответственности. Это когда человек осознаёт свою способность взять на себя управление причинами, приводящими к прогнозируемым результатам, когда он согласен компенсировать

технология процессов, организация производства) является источником риска. Это означает, что «нарушения или ошибки подчинённого – это ответственность руководителя», «неподготовленный подчинённый – плохой руководитель», «перекладывание ответственности на подчинённого – должностное преступление».

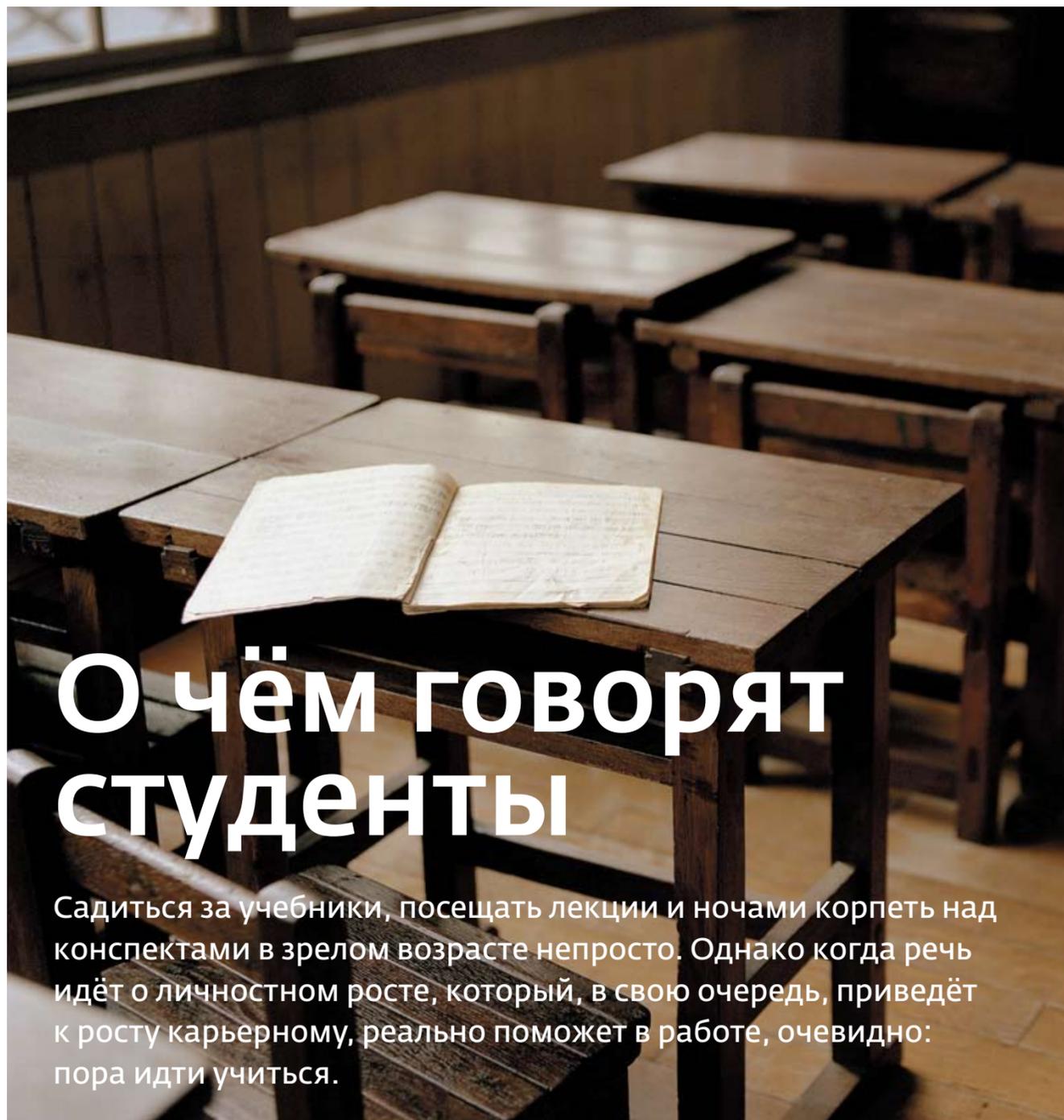
И, наконец, последнее. Доказано наукой, что человеческий фактор, на который так модно стало ссылаться в последнее время, на самом деле играет во всех проблемах незначительную роль, всего лишь 2-4%. Не более. А всё остальное лежит в системной плоскости, в том, как построены производственные процессы. Если процесс построен правильно, то не выполнить его невозможно. Поэтому

важно, чтобы каждый руководитель чётко понимал свои функции. Зачастую вся работа сводится только к контролю, что не является верным. Основные функции управленца – это планирование, организация, мотивация и только потом уже контроль. Причём, говоря о мотивации, не стоит иметь в виду лишь материальный стимул.

Именно этим принципам учат на каскадных курсах в рамках Корпоративного университета. На уровне департамента безопасности мы стараемся придерживаться такой же политики. Как пример, долгое время главным фактором обеспечения безопасности движения оставался административный контроль. В его осуществлении (включая проведение ревизий, проверок, многочисленных селективных совещаний, осмотров и т.д.) задействовано огромное число руководителей. Если для дальнейшего повышения уровня безопасности движения пойти по пути увеличения контролирующих органов и усиления административного воздействия на исполнителей, то это приведёт к возрастанию негативного влияния на персонал, снизит его инициативу и эффективность и, как показал опыт, приведёт к ещё большему искажению и сокрытию информации о проблемах. Данный стиль управления себя исчерпал.

Это системный недостаток, годами формировавшийся не только в нашей компании, но и в обществе в целом. Отказ от одного лишь контроля как абсолютного инструмента управления, понимание того, что в конкретных проблемах виноват не только исполнитель, а система, не обеспечившая условий для успешного достижения поставленных задач, должно быть у руководителя. Это то, что отличает современного управленца от представителя старой школы. Возможно, что негативный акцент слова «стрелочник» пошёл от железнодорожников. Мне кажется, что нам важно именно сейчас сломать эту нехорошую традицию.

Образовательный курс Личный опыт»



О чём говорят студенты

Садиться за учебники, посещать лекции и ночами корпеть над конспектами в зрелом возрасте непросто. Однако когда речь идёт о личностном росте, который, в свою очередь, приведёт к росту карьерному, реально поможет в работе, очевидно: пора идти учиться.

В предыдущих номерах журнала мы не раз затрагивали темы корпоративного обучения, управления знаниями, оценки и мотивации персонала. Однако если ранее шла речь в основном о части «педагогической» – подходах к такому обучению, о методах и задачах, то сегодня «Пульс управления» публикует отзывы тех, кто прошёл курс в Корпоративном университете или ещё продолжает занятия. А также мнения их подчинённых о том, как обучение сказало на работе руководителей.



Вячеслав Дюков, начальник отдела стратегического развития Октябрьской железной дороги:

– Корпоративный университет позволяет познакомиться с лучшими мировыми практиками для того, чтобы приобрести тот уровень компетенций, который необходим для реализации стратегии компании. Ну а если говорить о личном впечатлении от обучения, то первое, что удивило, – психологический тест на деловые качества, который приходится проходить обучающимся. Он позволяет по-новому взглянуть на свои способности. Ведь оцениваются не только профессиональные навыки, но и стрессоустойчивость, качества лидера в коллективе, быстрота реакции и способность принимать эффективные управленческие решения. Такой же тест проходят при завершении учёбы. Надеюсь, что смогу в итоге улучшить первоначальные характеристики, хотя они и так оказались неплохими. Также обратили на себя внимание тренинги и кейсы, которые позволяют с ходу включиться в процесс обуче-

ния без вводных лекций и общих слов. Тренеры грамотно и доходчиво объясняют, что не так и как лучше поступить в той или иной ситуации, которая требует быстро проанализировать и решить ту или иную проблему.

Учёба в Корпоративном университете ОАО «РЖД» совпала для меня с другим событием, которое во многом изменило судьбу. Ещё недавно я был в должности замначальника Октябрьского центра фирменного транспортного обслуживания по маркетингу, а теперь возглавил на ОЖД отдел стратегического развития. Эта новая служба становится одним из звеньев регионального корпоративного центра управления дороги. Сейчас отдел занят внедрением ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы дороги и её менеджеров.

В завершение хочу сказать: да, учёба – это дополнительная нагрузка. Надо ежеквартально ездить из Санкт-Петербурга в Москву. Дома заниматься самостоятельно. Но оно того стоит. Хорошо, когда вас поддерживает семья. Вот лично у меня есть верная союзница – дочь Настя, ей 12 лет. И она, кстати, уже думает о том, чтобы поступать в ПГУПС.

Отзывы подчинённых:

– Вячеслав у нас работает всего два месяца, поэтому трудно судить, каким он был до того, как прошёл корпоративное обучение. Я могу сказать, что он требовательный товарищ. Даёт полную свободу в работе, но при этом требует конкретных результатов.

– Он очень простой в общении, в нём нет начальственного превосходства над подчинёнными. С ним можно поговорить на любую тему. Понимающий, если что-то случилось личное, выслушает. Когда он пришёл к нам, в коллективе не было ни паники, ни нервозности, что зачастую бывает при смене начальника. С ним вполне комфортно общаться и работать.



Алексей Балданов, главный инженер Забайкальского центра фирменного транспортного обслуживания:

– У меня два семестра обучения уже позади, впереди третий. О предметах изучения коротко не скажешь, программа обширная. Были разные темы, две-три из них, как правило, крупные. Финансовый менеджмент, работа с персоналом, новые подходы, развитие компании. Кроме того, дают домашнее задание, в котором тоже много задач решается. И всё по новой форме обучения – не так, как в школе или университете. В частности, обучали методам управления, эффективной работе руководителя, управленческим приёмам, которые нужно использовать при работе как с персоналом, так и с партнёрами и СМИ.

При этом хочу отметить, что принципиально нового я ничего не узнал. Мои знания, скорее, систематизировались. Знания по работе с персоналом, по экономическому менеджменту были, скажем так, разрозненные. В университете разложили всё по полочкам, сгруппировали в систему. И всё наглядно и однозначно интересно.

У нас был входной контроль. По американской методике измерили наш IQ. Но результаты тестирования не объявляли, никак не ссылались на них впоследствии. А вот индивидуальный план развития каждый из нас составил, исходя из своих потребностей по прослушиванию лекций, по прочтению литературы, по практическим занятиям, которые можно было заказать в Корпоративном университете. Знания, полученные в КУ, пригодились, в основном те, что касаются работы с персоналом:

Образовательный курс Личный опыт



взаимодействие, обратная связь от подчинённого к начальнику и т.д.

В университете очень квалифицированный преподавательский состав. Специалисты обучали персонал нефтяных компаний, банков, крупных мировых корпораций, которые имеют представительства в нашей стране. Так что учиться очень интересно.

Отзывы подчинённых:

– Мы почувствовали, что у нашего руководителя появилось более чёткое понимание, что конкретно нужно делать для повышения результативности работы нашей организации. А также понимание того, как корректировать стиль управления и как быть более эффективным руководителем.



Сергей Фомичёв, заместитель начальника ДВЖД по пассажирским перевозкам – начальник службы предоставления услуг инфраструктуры в пассажирских сообщениях:

– Главная задача, которая стояла перед обучающимися, – понять, что ты представляешь собой как руководитель, в каком направлении нужно двигаться дальше, чтобы коллектив под твоим началом работал более эффективно. Специалисты Корпоративного университета по роду своей деятельности, может быть, и не связаны напрямую с железнодорожным транспортом, но на опыте компаний из других отраслей анализируют твои слабые и сильные стороны как менеджера. И общение с преподавателями в виде «круглых столов», совместные занятия с коллегами, которые, кстати, представляют различные структуры холдинга «РЖД», изучение дополнительной литературы нацели-

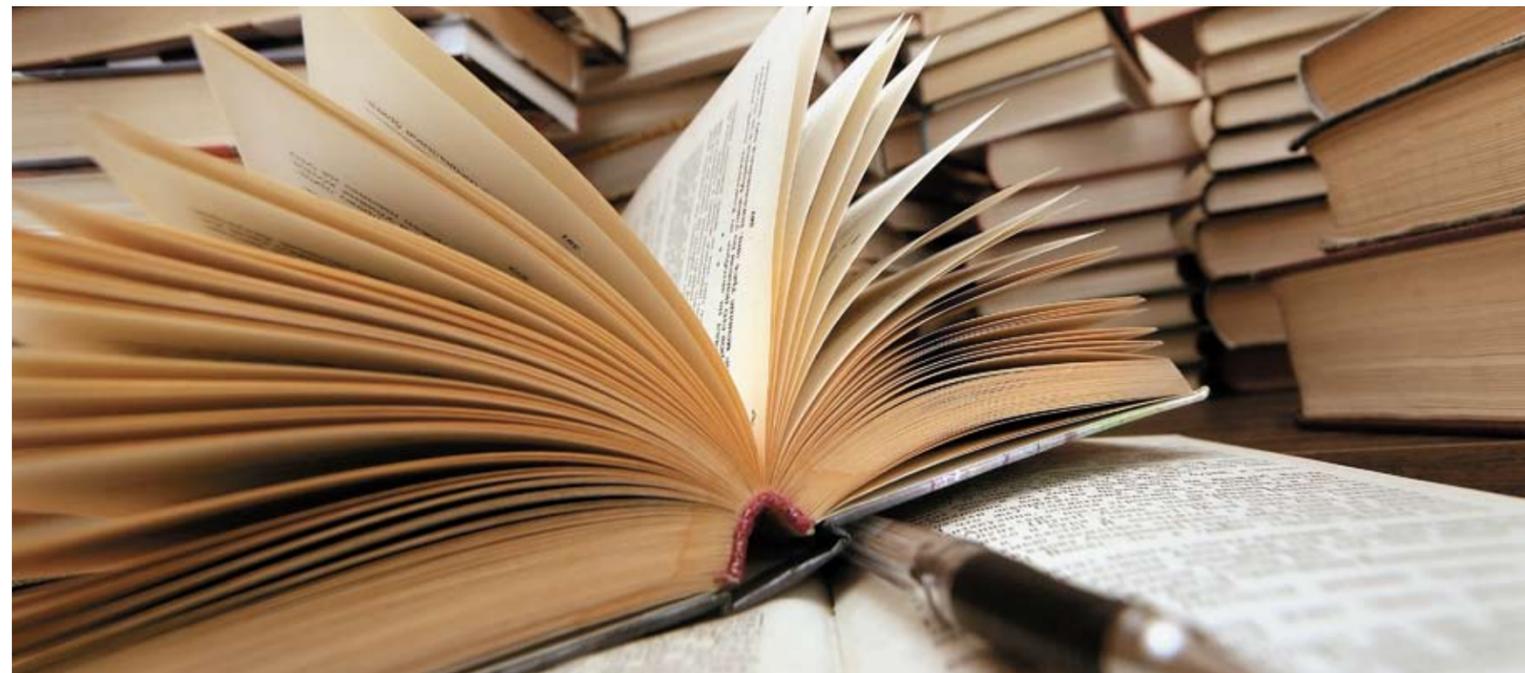
вали на поиск оптимальных подходов к решению тех или иных управленческих задач.

Конечно, и до занятий в КУ я понимал, что многое в работе зависит от непосредственного контакта с людьми, от того, насколько человек мотивирован – материально и морально – на достижение определённого результата, ведь старый командно-приказной стиль управления уходит в прошлое. Но университет в этом плане дал некоторую теоретическую опору. Здесь, конечно, важны полученные знания в области социальной психологии.

Кроме того, на втором курсе обучения мы изучали аспекты экономической, финансовой деятельности. Затрагивались как сведения общего характера, так и проблемные вопросы, например на что в первую очередь целесообразно направить финансирование предприятия, чтобы получить большую отдачу. Также в рамках занятий руководство ОАО «РЖД» информировало о дальнейших направлениях стратегии развития железнодорожного транспорта. Это тоже важно, поскольку при реформировании отрасли возникает много вопросов, причём на любых уровнях.

В нашей службе состоялись кадровые назначения двух руководителей секторов. При расстановке кадров как раз учитывался полученный в университете опыт. И работа в целом улучшилась, в частности повысилось качество подготовки аналитических материалов. Или ещё пример: с соединением к ДВЖД Сахалинской дороги к нам в службу новых людей не пришло, а объёмы работы увеличились. Но сегодня тем же коллективом справляемся. Это тоже, я считаю, результат.

Безусловно, обучение оцениваю положительно. Считаю, что оно пошло на пользу и в личностном, и в профессиональном плане. Снимаются некоторые стереотипы. Например, мы договорились с автовокзалом о размещении расписания пригородных поездов, а на нашем вокзале, в



свою очередь, – расписания между-городних автобусных рейсов. Раньше такое, казалось, было невозможно, ведь мы с автотранспортниками конкуренты, боялись, что пассажир от нас уйдёт. Никуда он не ушёл, только теперь людям гораздо удобнее стало планировать свои поездки. Это улучшение сервиса, и клиент, в свою очередь, видит изменившееся к нему отношение.

Отзывы подчинённых:

– Не сказать, что после обучения что-то сильно изменилось в нём. Сергей Александрович – адекватный руководитель, и здесь добавить нечего. У него всегда была нормальная политика отношений с работниками, подчинёнными, всегда старался подходить с пониманием к решению любых вопросов.

– Изменения есть. Появились новые подходы в работе, больше стало анализа, и это заметно. И к разным людям стал подходить более дифференцированно.



Олег Голубев, первый заместитель начальника Нижегородского центра организации работы железнодорожных станций Горьковской дирекции управления движением:

– У меня позади уже два семестра, впереди – ещё один. Повышение уровня управленческой эффективности руководящих кадров – так формулируется главная задача обучения. Тренинги, лекции, дискуссии – это общая часть. Также есть индивидуальная, развивающая персональную эффективность руководителя. Обучение началось со сложных тестов, в результате которых стала ясна входная оценка, то, от чего надо отталки-

ваться в подготовке. На основе этого каждый участник составил индивидуальный план своего развития. Обозначились и цели применительно к бизнес-процессу. У меня это проведение технической документации линейных станций к требованиям нормативных документов и фактическому обустройству и увеличению производительности работы маневрового локомотива на 5%.

Принципиально новым стало для меня то, что уяснились представления о стратегии развития компании до 2020 года. Появились системные знания в области менеджмента, многое узнал по социологии и психологии, по управлению персоналом. Я почувствовал, что стал лучше понимать людей и управлять ими в интересах производства, лучше ставить перед ними задачи и контролировать работу.

Каждый руководитель не должен забывать о том, что его подчинённые – живые люди. Нужно уметь почувствовать каждого, понять, как человек

воспримет критику. Важно настроить его при этом на обратную связь – он должен знать, когда докладывать о ходе работы, как просить о помощи. Необходимо дать понять – перспективы роста есть всегда. У нас есть сотрудник, итоги работы которого меня не радовали. Новшества не интересуют, всё делает «от сих до сих» и рассуждает, что за такую зарплату большего с него спрашивать не стоит. Умный, грамотный человек, не желающий сделать шаг вперёд... Я проанализировал его внутренний настрой и назначил его на более высокую должность – пока исполнять обязанности. И человек раскрылся – и как личность, и как инженер, его работа стала значительно эффективнее.

Учёба помогла мне увидеть свои слабые и сильные стороны как личности и как руководителя, определить свою стратегию развития: сильное укрепляем, слабое преодолеваем в себе. И навыки, умения, которыми надо владеть, чтобы достигнуть бизнес-цели, действительно формируются.

Отзывы подчинённых:

– Значительных изменений в стиле руководства пока незаметно. Но хочу отметить: профессионализм самостоятельного взаимодействия и саморазвитием надо заниматься в любом случае. Даже не дожидаясь, пока тебя пошлют на учёбу.

– Ситуация со стилем руководства меняется, и в лучшую сторону. Я сейчас говорю не только об Олеге Александровиче, а о ситуации в целом. Постепенно уходим от риторики на тему «Почему?» в десяти лицах. Руководство само постепенно проявляет в нештатных ситуациях конструктивную инициативу и учит этому подчинённых. По максимуму стараемся уйти от публичного «разбора полётов» с элементами принижения личности в профессиональном смысле. Руководство тем самым постепенно отходит от административно-хозяйственного стиля управления и овладевает конструктивно-профессиональным.



Научить учёного

Без инвестиций в кадровый потенциал современная компания вряд ли сможет быть достаточно успешной, продолжать своё развитие и движение вперёд. Однако как сделать так, чтобы эти инвестиции реально работали?

В 2006 году тренинг-менеджер Роб Бринкерхофф провёл исследование, согласно которому эффективность тренингов составляет лишь 15% (в случае если компания полагается лишь на обучающие мероприятия и не ис-

пользует различные формы поддержки знаний после их прохождения). Исходя из этого можно примерно подсчитать стоимость убытков компании, организующей тренинг для своих сотрудников. Допустим, стоимость двухдневного тренинга составляет 150 тыс. руб. Средняя зарплата руководителя (опять же примерно) – 150 тыс. руб. в месяц. Тогда получается, что стоимость потери

оплачиваемого времени (два дня) для группы из 12 человек – 180 тыс. руб. Итоговая – 330 тыс. руб., а «полезные» 15% от этой суммы составляют 50 тыс. руб. То есть, грубо говоря, получаем 50 тыс. отдачи от обучения, а 280 тыс. при этом выкидываем на ветер! Очень часто, отправляя сотрудников и руководителей разного уровня на обучение, компании преследуют много разных целей, но при этом за-

бывают дать понять каждому сотруднику, зачем его отправляют учиться и что именно он будет должен делать после этого. Или другой пример: в головную компанию персонал из регионов посылают на учёбу. И цель в этих случаях зачастую такова: осветиться перед «центром», показать, что ведётся активная работа по повышению квалификации персонала.

Вывод: сотрудник должен чувствовать необходимость в обучении, понимать его цель и знать, что именно ждёт от него руководство после завершения учёбы.

Возникает вопрос: кто должен всё это объяснять сотрудникам? С точки зрения классического менеджмента развитие сотрудников – забота руководителя. Но в российской ментальности есть стойкое убеждение, что руководитель – это тот, кто командует, а персоналом пусть занимается кадровая служба. Но на самом деле ответственность за высокую квалификацию персонала возложена именно на руководителя. Который изначально ставит задачи по развитию.

Итак, что делать руководителю, который отправляет сотрудника учиться?

1. До обучения.

- Рассказать сотруднику, чего вы от него ждёте. Часто в больших компаниях, когда отправляют на обучение руководителя среднего звена, его непосредственные руководители совершенно не в курсе, что лежит в основе такого решения. И соответственно, результаты нулевые, потому что вышестоящий руководитель не может требовать от нижестоящего чего-либо нового, если вообще не знает, какими навыками тот овладел.
- Ставить перед сотрудником развивающие задачи, которых невозможно достичь, если ты находишься на прежнем уровне.
- Развитие хорошо идёт в том случае, когда оно соотносится с реальными интересами человека. Если выявить, что интересно сотруднику, и связать этот интерес с поставленными

ми перед ним задачами, то он сам будет стремиться к обучению. Но тут есть одна сложность, особенно в отношении сотрудников высшего звена. Допустим, к руководителю приходит подчинённый и говорит, что хочет поступить на MBA или ещё какие-либо дорогостоящие курсы. Вопрос, что является мотивацией для этого: то ли повышение стоимости резюме на рынке, то ли действительно «производственная необходимость».

Ещё один нюанс: зачастую сотрудники плохо осведомлены обо всех возможностях, существующих на рынке, и о том, чему конкретно можно поучиться. Поэтому важно предлагать и корректировать ожидания сотрудников, касающиеся обучения.

прошедшего обучение. Не дать ему забыть, чему и, главное, зачем он учился. А поэтому руководитель должен ещё раз уточнить бизнес-задачи, которые стоят перед сотрудниками. При этом важно спрашивать конкретно. Например, каких три наиболее важных вывода сотрудник сделал после обучения, что из этого он будет применять в своей работе и как именно.

Вроде бы человек может и сам задать себе эти вопросы. Может. Но сложно достичь такой самодисциплины, когда ты садишься и наедине с собой обдумываешь, чему тебя научили. Руководитель должен побеседовать с сотрудником на эти темы после обучения, и лучше – в неформальной обстановке. Важно узнать, какие выводы сделал сотрудник, особенно если

Сотрудник должен чувствовать необходимость в обучении, понимать цель обучения и знать, что именно ждёт от него руководство после завершения учебы

2. В период обучения.

Один из ключевых моментов для руководителя – посещать занятия вместе с сотрудниками. Если я не был там и не знаю, чему их учили, как я определю, что они теперь умеют, какие новые навыки получили?

3. После обучения.

Главная задача в том, чтобы сотрудник после возвращения на своё рабочее место не положил свои записи, сделанные на занятиях, в стол и не забыл о них через пару дней. И опять же следует подчеркнуть, что само по себе развитие сотрудника без вовлечения вышестоящего руководителя вряд ли возможно. Потому что сотруднику надо понимать, зачем ему двигаться вперёд. Очевидно, что одна из основных задач – «не упустить» сотрудника,

это связано с коммуникационными навыками, проведением совещаний, с постановкой задачи, с мотивацией.

Вывод: у любого руководителя есть множество инструментов по повышению эффективности обучения своих сотрудников.

До обучения важно чётко поставить цель («Хочу, чтобы ты научился использовать диаграмму Ганта») и связать её с бизнес-задачами («Через две недели ты возглавишь проект по внедрению новой системы управления»). Во время обучения по возможности присутствовать на занятиях вместе с сотрудником. После обучения – поставить задачу («Теперь твоя задача – нарисовать план проекта и защитить его, срок – две недели»), а также помочь сотруднику осваивать новые знания и навыки. **ПУЛЬТ**



Ценные кадры

Подавляющее большинство руководителей отлично умеют управлять экономическими и производственными показателями. Однако освоение мастерства в управлении так называемыми мягкими факторами по-прежнему требует внимания к себе.

Под понятием «мягкие факторы», как правило, понимаются такие аспекты организационной жизни, как мотивация персонала, уровень квалификации работников, стиль управления, состояние климата в коллективе и корпоративная

культура в целом. То есть всё то, что касается людей.

Основные ситуации, в которых руководителю нужно точное понимание возможностей и ограничений сотрудников, – это назначение на должность, выбор преемника, формирование команды, обучение и развитие.

Оценить стоимость неверного решения по какому-либо проекту, поставке оборудования или ремонту – процесс

трудоемкий, но реалистичный. А как оценить ошибочное решение насчёт человека? Особенно когда это руководитель высокого уровня. Сколько стоит снижение темпов работы подразделения или департамента? Сколько стоит снижение уровня мотивации персонала, а соответственно, снижение эффективности и рост текучести? А сколько стоит компании потеря ценного специалиста или команды? Зачастую руководители этого не считают.

Результаты оценки персонала, прошедшей в 2010–2011 годах и в Корпоративном университете, и центрах оценки на железных дорогах, показывают, что навыки, касающиеся работы с людьми, требуют серьёзного внимания к себе.

Традиции оценки

Часто в производственных компаниях используется следующий подход – руководители контролируют результативность сотрудников. Если человек не справляется с работой, то с ним пытаются поговорить, настроить на достижение результатов, а затем либо мирятся с его результатами, либо меняют работника. И это при том, что непосредственный руководитель и компания уже вложили в него средства, время и усилия.

Но вот у нас есть результативный работник. Достаточно ли этого? Есть масса примеров, когда хороший специалист стал слабым руководителем, а результативный руководитель линейного уровня после повышения

не смог руководить самостоятельными управленцами.

Безусловно, постигать глубины душ наших работников – это занятие долгое и зачастую нецелесообразное. Поэтому для руководителя важно понять, в какой момент работник теряет свою эффективность или какие его достоинства используются не в полной мере (это рычаг для дальнейшей мотивации). А также то, как его психологические склонности отражаются в рабочем поведении.

С чего начать

Когда люди знают (или догадываются), что их оценивают, они начинают переживать, меньше думать о работе. С другой стороны, когда оценки проходят регулярно, а их результаты используются не для карательных целей, а для поиска путей повышения эффективности, сотрудники приходят к выводу, что действует система, настроенная на успех.

Итак, вы решили оценить и впоследствии сравнить своих подчинённых или заняться их развитием.

Начать придётся с чётких формулировок того, что же вы хотите оценить, что работник должен делать, чтобы быть эффективным в текущей деятельности либо в новой должности, в ситуации предстоящего назначения.

Например, мы хотим, чтобы работник был умным, исполнительным и инициативным. Но как понять, умный человек или нет? Как отличить исполнительного сотрудника от подхалима? А инициативного от фантазера, генерирующего пустые идеи?

Здесь нам на помощь приходят поведенческие индикаторы. То есть описание такого поведения сотрудника, которое будет говорить, что он умный, исполнительный и инициативный.

Хочу обратить внимание, что при описании поведенческих индикаторов необходимо руководствоваться следующими принципами:

1. «Простые действия». Описание должно быть максимально простым и указывать на внешне наблюдаемые действия, а не на скрытые способности. Например: «способен принимать нестандартные решения». Но нам важно, чтобы он их принимал, а не был способен.
2. «Утверждение, а не избегание». Любые требования должны описывать утверждение и наличие чего-либо, а не их отсутствие, например: «не задаёт вопросов не «по делу»».
3. «Дифференциация навыков». Одна и та же модель поведения не должна повторяться в разных качествах (см. таблицу).

Для привнесения технологичности и объективности целесообразно чётко определить критерии оценки и описать личные и деловые характеристики через конкретные действия, которые работник должен осуществлять.

В конечном счёте не имеет значения, флегматик ваш работник или нет, лентяй он или интеллектуал с энциклопедическими знаниями. Если он качественно управляет проектами, держит коллектив в тонусе и эффективно договаривается со смежниками, то он останется ценным для компании работником.

ПРИМЕР ПЕРЕЛОЖЕНИЯ ОБОБЩЁННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК НА УРОВЕНЬ ПОВЕДЕНИЯ

| Качество | Поведенческие индикаторы |
|----------------|---|
| Умный | <ul style="list-style-type: none"> • В своих действиях и решениях учитывает широкий круг факторов (производственные, экономические, межфункциональные, социальные). • Принимая решения, предвидит и минимизирует возможные проблемы и риски. • Быстро понимает поручения, задаёт чёткие вопросы «по делу». • Логичен и структурирован в действиях и решениях. |
| Исполнительный | <ul style="list-style-type: none"> • Своевременно выполняет поручения. • Выполняет поставленные задачи в полном объёме. • Признаёт свои ошибки и принимает за них персональную ответственность. • Проявляет необходимую самостоятельность. |
| Инициативный | <ul style="list-style-type: none"> • Активно берётся за решение новых задач. • Проявляет находчивость и предприимчивость для достижения требуемого результата. • Самостоятельно предлагает и внедряет способы улучшения работы. |



Мера глубины оценки

Согласно некоторым исследованиям, более 70% отечественных руководителей для оценки своих сотрудников применяют не более 3-4 самостоятельных факторов. При этом, по наблюдениям специалистов, наиболее прогрессивные и прагматичные руководители осознанно инвестируют своё время и силы в детальное понимание людей.

Если учесть, что мы можем повлиять лишь на то, что видим и понимаем, то возникает следующая ситуация: сотрудник не предполагает, что ему надо быть таким простым и вписываться в эти 3-4 характеристики, он многогранная личность. При необходимости скорректировать поведение этого работника руководитель пытается влиять на то, что он видит и понимает. Но, увы, это воздействие оказывается или не точным, или размытым. И тогда в ход идёт тяжёлая артиллерия – финансово-административные методы воздействия.

Из практики. В процессе оценки и дальнейшего консультирования руководителей приходится встречаться с ситуациями, когда мы заходим в тупик, обсуждая сложных подчинённых: «Что ещё можно сделать с этим сотрудником? Он в целом умный и активный, но вокруг него постоянный бардак, регулярно «ползут» сроки либо всё делается в последний момент, качество работы страдает. Я его призываю быть более организованным, более строго его контролирую, и на какое-то время этого хватает, но потом всё возвращается назад».

Начинаем раскладывать его качества через поведение, для примера приведу два варианта:

1. Сначала делаю, потом думаю, зачем это делал. Подчинённый, получив задание, начинает активно его выполнять, раздаёт поручения своим сотрудникам, механизм запустился. Далее оказывается, что пошли не в верном направлении. И начинаются переделки, попытки как-то испра-



Наши критерии оценки должны решать две задачи: позволять сравнивать людей и показывать точки приложения усилий

вить ситуацию. В итоге объём затрат растёт.

2. Много инициатив и мало завершённых дел. То есть человек иницирует либо поддерживает новые идеи, проекты, развивает их, но на этапе завершения усердие и упорство в делах исчезают.

Проанализировав модели поведения сотрудника, становится очевидным и то, как строить работу с ним. Запрашивать план действий с указанием сроков и ответственности на начальных этапах работы – в первом случае. И поэтапный контроль завершающих стадий выполнения поручений, с проверкой конкретных критериев результата, которые должны быть выполнены, – во втором.

Таким образом, точечное, целевое воздействие принесёт больше пользы, чем все добрые советы и благие намерения руководителя.

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»

С точки зрения оценки поведения работников РЖД большую помощь будет оказывать утверждённая в компании модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Каждая компетенция описывает знания, навыки, а также готовность выполнять необходимые действия. Например, компетенция «Развитие сотрудников». Работник знает, что нужно делать, чтобы развитие сотрудников в его подразделении происходило эффективно, он готов делать это регулярно, применяя все необходимые навыки.

Модель корпоративных компетенций содержит в себе описание корпоративных требований к работникам компании с учётом их должного уровня (4 уровня должностей). Каждый уровень должности содержит в себе по 10 компетенций, которые усложня-

ются от четвёртого уровня должности (рабочие и специалисты) к первому уровню руководителей, к которому относятся президент, вице-президенты, руководители департаментов и т.д.

Модель компетенций – это готовая схема, используя которую любой руководитель может самостоятельно и целенаправленно управлять уровнем квалификации своих сотрудников, учитывая при этом стратегические приоритеты и интересы РЖД.

Инвестируем в персонал

Составьте небольшой опросник (4-6 компетенций) для своих непосредственных подчинённых (см. таблицу). Самый простой и верный способ – воспользоваться корпоративными компетенциями. Эта компетенция взята из модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Однако в данном случае, чтобы максимально учесть особенности вашего подразделения, возможно добавить собственные критерии.

Оцените по этому опроснику нескольких своих подчинённых и подсчитайте средние значения в баллах по каждой компетенции. В результате перед вами будет информация двух видов:

- баллы по чётким критериям;
- то поведение вашего подчинённого на рабочем месте, про кото-

рое вы не знаете (графа «Не могу оценить»).

Здесь хочется напомнить принцип: вы не сможете управлять тем, чего не знаете и не видите. Впоследствии можно предложить работникам самим оценить себя по этому же опроснику. И после этого можно уже планировать дальнейшую работу с ними целенаправленно и конкретно. А следовательно, продуктивно и экономично.

Точка роста

В условиях растущей конкуренции всё острее становится борьба за квалифицированных работников. Финансовая компенсация за труд человека, безусловно, важна, но когда уровень дохода выходит за границы удовлетворения гигиенических потребностей (питание, жильё, товары ежедневно потребления), то на первое место выходят те самые «мягкие факторы». В таких условиях всегда будет выигрывать тот руководитель, который создаёт комфортные, но профессионально сложные условия работы.

Сейчас компания сконцентрировала большое количество своих ресурсов для построения самообучающейся организации, то есть организации, направленной на постоянное развитие своих

внутренних профессиональных и управленческих ресурсов. Это является частью стратегии развития компании. Такой подход будет неизменно повышать требования к управленческому составу РЖД с точки зрения качества работы непосредственных руководителей с персоналом.

В современном западном, а теперь уже и российском бизнесе задача по обучению и развитию сотрудников ложится не только на департаменты и службы по управлению персоналом, но и во многом на непосредственных руководителей. Именно они должны квалифицированно и чётко давать оценку своим подчинённым, не завышая и не занижая её, в соответствии с корпоративными требованиями. Заниматься их развитием на рабочем месте и удержанием.

ОАО «РЖД» встало на этот путь и сделало первые, но очень сложные шаги. Теперь важно не останавливаться и планомерно, в масштабах всей компании, осваивать необходимые навыки. Умение чётко оценивать (обратите внимание, как это слово похоже на слово «ценить») своих людей – это базовый навык. В дальнейшем на нём будет основываться и умение развивать подчинённых, и мотивировать их нефинансовыми методами. **ПУЛЬТ**

КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ОАО «РЖД»

| | Поведенческий индикатор | о баллов | 1 балл | 2 балла | 3 балла | Не могу оценить |
|----------------------|---|-----------|------------------|---------------|---------|-----------------|
| | | Не делает | Скорее не делает | Скорее делает | Делает | |
| Развитие сотрудников | По собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями | | | | | |
| | Адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у подчинённых с учётом текущих и будущих приоритетов бизнеса | | | | | |
| | Предоставляет обратную связь. Конструктивно обсуждает с подчинёнными вопросы их эффективности и развития | | | | | |
| | Эффективно использует возможности компании для обучения и развития подчинённых | | | | | |
| | Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных сотрудников | | | | | |

На новый путь



БИОГРАФИЯ

Александр Николаевич Шохин Президент Российского союза промышленников и предпринимателей, д.э.н., профессор. Окончил экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. С 1991 по 1994 год занимал пост заместителя председателя Правительства РФ. С 1995 года Александр Шохин является президентом Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). В 1998 году вновь занял пост заместителя председателя Правительства РФ, курировал финансово-экономический блок. С 2005 года – президент Российского союза промышленников и предпринимателей. Входит в состав Комиссии при Президенте РФ по формированию и подготовке резерва управленческих кадров, Совета по конкурентоспособности и предпринимательству при председателе Правительства РФ, комиссий Правительства РФ по проведению административной реформы, по законопроектной деятельности, по высоким технологиям и инновациям, по транспорту и связи, по развитию малого и среднего предпринимательства. Является независимым членом совета директоров ряда крупных российских компаний, в том числе ОАО «РЖД».

В последние годы в России одной из самых горячих тем является модернизация. Призыв президента нашёл отклик отраслевиков не случайно. Копившиеся десятилетиями проблемы, связанные с устаревающей производственной, транспортной и социальной инфраструктурой, превратились в серьёзный сдерживающий фактор для экономического роста страны. ОАО «РЖД» эти вопросы затрагивают напрямую – с обновлением и развитием сети, подвижного состава и управленческой структуры связаны конкурентоспособность компании на российском и зарубежных рынках, его способность эффективно реагировать на требования времени.

Важнейший вопрос здесь – источник инвестиционных средств, необходимых для выполнения программ развития, а также порядок их использования. Особенно актуально это для естественно-монопольных структур, одной из которых являются РЖД. Традиционно для таких компаний основным источником инвестиций считаются тарифы.

Между тем это не так однозначно. Необходимо соблюдение баланса между реализацией инвестпрограмм естественно-монопольных структур и созданием условий для развития компаний, потребляющих их продукцию либо услуги. Это, в свою очередь, создаёт условия для роста реального сектора в целом, поскольку естественные монополии, как правило, представляют инфраструктурные отрасли – хребет национальной экономики. Они определяют не только возможности для развития промышленности, но и тенденции в экономике и в обществе, например, как в случае с РЖД, определяя уровень мобильности населения. Их недоинвестирование способно стать тормозом для развития страны, поэтому государство обычно выступает инвестором программ развития таких структур.

Понятно, что механизм определения тарифов должен обеспечивать нормальный уровень рентабельности компаний, являющихся естественными монополистами. Но он также должен быть достаточно прозрачным и понятным для потребителей, чтобы они могли адекватно прогнозировать уровень перспективной нагрузки, а также повышать эффективность собственной деятельности. В этой связи важным является вопрос открытости самих естественных монополий и их желание идти по пути преобразований.

На состоявшемся в июне этого года заседании бюро правления Российского союза промышленников и предпринимателей подробно рассматривалась эта проблема. Компании – члены РСПП выразили обеспокоенность отсутствием значимого прогресса в реформировании газового сектора российской экономики и в повышении прозрачности компаний – естественных монополий, работающих в данном сегменте. Одновременно отмечалось существенное повышение прозрачности деятельности ОАО «РЖД», включая

инвестиционную программу. Но необходимо и дальнейшее движение в этом направлении.

При обсуждении вопроса о размере и источниках инвестиций в естественные монополии нужно учитывать и другой важный момент – перераспределение через инфраструктурные отрасли инвестиционных средств может стать драйвером роста для промышленных предприятий, являющихся для них поставщиками продукции. А это машиностроение, металлообработка, отрасли высоких технологий и многие другие.

Этот вопрос всегда актуален, но особенно в периоды посткризисного восстановления. Это инвестиции, в которых заинтересовано государство и общество в целом, а потому именно здесь целесообразно также финансирование за счёт бюджетных средств. И можно вспомнить опыт США конца 1920-х – начала 1930-х годов, когда за счёт развития инфраструктуры, строительства новых дорог была преодолена Великая депрессия. Аналогично действовали и в Западной Германии, когда требовалось быстрое восстановление страны после Второй мировой войны. Подобные методы применяются и в современном Китае.

При этом модернизационные задачи должны в первую очередь выполняться за счёт технологических решений, а не только лишь наращиванием объёмов финансирования. Это будет стимулом для обновления предприятий отраслей, являющихся поставщиками продукции для естественных монополий, их перехода на выпуск соответствующей мировой стандартам продукции. Только тогда будет достигнут синергетический эффект для различных отраслей экономики и для страны в целом.

Я являюсь независимым членом советов директоров нескольких крупных отечественных компаний, в том числе и ОАО «РЖД», поэтому могу сравнить эффективность практики корпоративного управления, инвестиционного планирования, технологического перевооружения. Два года работы в РЖД позволяют мне сделать вывод, что компания быстро развивается и серьёзно меняется по всем этим направлениям.

Промежуточными итогами работы являются и растущие объёмы высокоскоростного движения, и то, что РЖД сумели обеспечить нарастающие в период выхода из кризиса потребности различных отраслей промышленности. Во многом это стало возможным благодаря планомерно и постоянно совершенствуемой практике корпоративного управления. РЖД сумели в очень короткие сроки трансформировать организационную структуру Министерства путей сообщения в рыночную. При этом не потеряв управляемости и создав предпосылки для дальнейшего развития компании в интересах национальной экономики.

Конечно, поиск баланса между потребностями компании и запросами потребителей в данном случае будет непростым – в нём участвуют и государство, и местные власти. Но уже сегодня можно говорить о том, что новый путь, которым идут РЖД, является более эффективным и способствующим ускоренной модернизации отрасли.

Библиотека менеджера»



Генри Минцберг.
«МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИРОДА И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ ГЛАЗАМИ ГУРУ».
Издательство «Альпина», 2008

От издателя:

«Генри Минцберг, признанный гуру теории и практики управления, подробно рассказывает о том, что именно необходимо для успешного управления организацией. Автор считает, что очень часто многочисленные трудности вынуждают менеджера к поверхностным действиям: он перегружает себя работой, поспешно реагирует на внешние стимулы и раздражители, избегает обобщений, принимает решения небольшими порциями, действуя импульсивно и без должной подготовки. В то же время эффективный руководитель способен устоять перед искушением поступать поверхностно, он может сделать шаг назад, чтобы увидеть целостную картину, и активно использует аналитические методы. Книга будет полезна и начинающим, и опытным менеджерам, а также студентам вузов и бизнес-школ и всем интересующимся проблемами развития современных организаций и менеджмента».

От читателя:

«С точки зрения Генри Минцберга, исследующего феномен оперативного руководства более тридцати лет, руководитель должен сделать для себя выбор в пользу определённого стиля управления – посредством информации, людей или действия. Однако опора только на информацию может сделать работу менеджера и точной, и более уязвимой. Излишнее доверие данным он подвергает критике. Минцберг называет его книжным словом «полагание, умствование» (англ. deeming). С его точки зрения, руководителю необходимо больше работать с людьми и принимать решения на основе интуиции, нежели отдавать приказание на основе «кучи цифр». Можно не соглашаться с Минцбергом относительно его упрощённого подхода к управленческой деятельности, которую он сводит к поведенческой феноменологии, свойственной американской традиции

бихевиоризма в социальных науках. Однако стоит отдать должное его последовательной позиции в отношении примата практических умений в деятельности руководителя над формальными техниками. Только со временем к руководителю может прийти понимание того, как устроен процесс его работы. Именно это даёт возможность вписывать собственный опыт в контекст конкретных управленческих ситуаций».

От издателя:

«Эмоции лидеров обладают заразной силой. Когда лидер излучает энергию и энтузиазм, предприятие процветает; если сеет разрушение и дисгармонию, бизнес идёт ко дну. Используя данные многолетних наблюдений за компаниями мирового уровня, авторы показывают, что «эмоциональные лидеры» – будь то управляющие, менеджеры или политики – отличаются не только профессиональным мастерством и проницательностью, но и умением налаживать контакты с людьми: вдохновлять, воодушевлять, пробуждать азарт, поддерживать высокую мотивацию и преданность делу. В книге рассказано о том, почему лидер способен вызывать в людях живой отклик и стимулировать активность, и показано, как на практике реализовать возможности такого лидерства применительно к отдельному руководителю, команде и целой организации. Книга адресована прежде всего руководителям компаний и менеджерам любого уровня, преподавателям и студентам школ менеджмента, но будет интересна и широкой аудитории».

От читателя:

«Эта книга, без сомнения, должна занимать достойное место в перечне изданий, которые могут помочь руководителю сориентироваться во взаимоотношениях как с самим собой, так и с окружающими его людьми».



Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки.
«ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО. Искусство управления людьми на основе ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА».
Издательство «Альпина Паблишерз», 2011



Эльдар Загитов,
начальник технического отдела Центра ИССО ОАО «РЖД»

Результат кропотливой работы авторов погружает обучающегося читателя в современные знания об эмоциональном интеллекте, его важнейшей роли в становлении лидера, развитии команд и целых организаций. Книга содержит описание методов развития лидерских способностей, развития эмоционального интеллекта групп людей, подкреплённые результатами многолетних наблюдений за руководителями и компаниями мирового уровня, которые были проведены авторами и их коллегами. Выбранный стиль изложения материалов позволил раскрыть многогранность эмоционального лидерства и процессы, которые она обуславливает. Читая книгу, понимаешь, насколько важно лидеру-руководителю в современной бизнес-среде владеть всеми стилями управления для вовлечения работников в инновации и постоянные улучшения. Также нужно отдать должное переводчику и научному редактору, которые постарались донести до читателей все заложенные в неё смыслы. Полагаю, что для многих руководителей любого уровня труд Д.Гоулмана, Р.Бояциса и Э.Макки станет серьёзным подспорьем в личном развитии».

От издателя:

«В современном мире эффективность становится обязательной для людей и организаций. Однако чтобы выживать, преуспевать, выделяться среди других и вести за собой в новой реальности, которую Стивен Кови называет новой Эпохой работника интеллектуаль-

ного труда, мы должны, опираясь на эффективность, двигаться за её границы. Новая эра истории человечества требует достижения величия. Она призывает к тому, чтобы мы раскрыли свои способности, с энтузиазмом добивались стоящих перед нами целей и вносили существенный вклад в окружающий мир. Достижение более высоких уровней человеческих способностей и мотивации в новой реальности требует полной трансформации: нам нужен новый образ мышления, новый набор умений и инструментов – другими словами, совершенно новый навык. Ключевая задача современного человека в том, чтобы обрести свой голос и вдохновить на обретение своего голоса других. Решение этой задачи Стивен Кови называет восьмым навыком».

От читателя:

«Книгу Стивена Кови нужно читать с карандашом в руках, постоянно переосмысливая прочитанное. Часть рекомендаций я уже применил в работе, в частности советы по делегированию полномочий и проведению оценки результатов работы. Очень интересным для меня оказалось подробное и чёткое объяснение причин и последствий двух стилей управления: «управление» и «руководство». Кови помог мне по-новому осознать такие понятия, как лидерство, целостность, доверие, руководство, ответственность и отчётность. Кроме того, книга даёт эффективные инструменты для построения отношений как с коллегами, так и с клиентами».



Александр Паршиков,
заместитель начальника Восточно-Сибирской железной дороги по корпоративному управлению и работе с органами власти



Стивен Р. Кови
«ВОСЬМОЙ НАВЫК: ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ К ВЕЛИЧИЮ».
Издательство «Альпина Паблишерз», 2010

Книга погружает читателя в современные знания об эмоциональном интеллекте, его важнейшей роли в становлении лидера, развитии команд и организаций

Повестка дня Мониторинг



ПРАВИЛА ИГРЫ

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

§ 1

17 августа 2011 года Минтранс опубликовал проект поправок в ФЗ «О железнодорожном транспорте в РФ». В нём содержатся актуализированные определения участников рынка, уточняется понятие «инфраструктура», а также вводится понятие «услуги локомотивной тяги». Также в законопроекте значительно расширяется глава 11, касающаяся инфраструктуры. В том числе предусмотрено увеличение обязанностей владельца инфраструктуры, определяются условия доступа к услугам, оказываемым с использованием инфраструктуры.

§ 2

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 1315-р от 28 июля 2011 года «О продаже ОАО «Российские железные дороги» принадлежащих ему обыкновенных именных акций ОАО «Первая грузовая компания». В документе даётся согласие на продажу 75% минус 2 акции ОАО «ПГК» на открытом аукционе при установлении начальной цены, соответствующей рыночной стоимости, определённой независимым оценщиком. Также в распоряжении прописываются требования к участникам аукциона.

§ 3

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 1172-р от 7 июля 2011 года «О согласовании продажи принадлежащих ОАО «Российские железные дороги» именных акций дочерних предприятий». В распоряжении даётся согласие на отчуждение ОАО «РЖД» пакетов акций ОАО «Абдулинский завод «Ремпутьмаш», ОАО «Верещагинский завод «Ремпутьмаш», ОАО «Оренбургский путеремонтный завод «Ремпутьмаш», ОАО «Пермский моторовозоремонтный завод «Ремпутьмаш», ОАО «Свердловский путевой ремонтно-механический завод «Ремпутьмаш» и ОАО «Ярославский вагоноремонтный завод «Ремпутьмаш». Акции этих компаний отчуждаются путём внесения их в счёт оплаты доэмиссии акций ОАО «Калужский завод «Ремпутьмаш».

§ 4

12 августа 2011 года на официальном сайте Минтранса опубликован законопроект «О внесении изменений в Кодекс РФ об административных правонарушениях и ФЗ «Устав железнодорожного транспорта РФ» в части регулирования ответственности за безбилетный проезд на железнодорожном транспорте». Документом предлагается установить штраф за проезд в поездах пригородного сообщения без или по недействительному проездному документу в размере пятидесятикратной стоимости зонного тарифа, действующего в той зоне, где обнаружено безбилетное лицо. В случае безбилетного проезда в поезде дальнего сообщения штраф должен составлять 2 тыс. руб.

§ 5

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 1522-р от 31 августа 2011 года «Об утверждении плана мероприятий по реализации проектов организации движения высокоскоростного железнодорожного транспорта». В соответствии с планом до конца III квартала 2011 года Минтранс, Минэкономразвития и Минфин с участием ОАО «Российские железные дороги» и госкорпорации «Внешэкономбанк» должны представить в правительство доклад с предложениями по строительству высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург, источникам и структуре финансирования проекта и необходимым изменениям в законодательство.

§ 6

28 июня 2011 года на официальном сайте Министерства транспорта опубликован проект приказа «Об установлении формы электронного проездного документа (билета) на железнодорожном транспорте». Согласно ему электронный билет и контрольный купон должны иметь серию и уникальный номер. Также проектом предусмотрен перечень обязательной информации о перевозке пассажира, который должны содержать проездные документы.

§ 7

27 июня 2011 года ФАС России признала ОАО «РЖД» в лице ГВЦ – филиала ОАО «РЖД» нарушившим закон «О защите конкуренции». Нарушение выразилось в отсутствии единого подхода к формированию стоимости услуги по технологическому обслуживанию терминального оборудования, предназначенного для продажи проездных документов, принадлежащего организациям, не входящим в группу лиц ОАО «РЖД». По данным Федеральной антимонопольной службы, стоимость данных услуг по различным железным дорогам отличалась более чем в 10 раз.

§ 8

С 20 августа 2011 года вступил в силу приказ ФАС России № 263 от 12 апреля текущего года «Об утверждении форм, сроков и периодичности раскрытия информации субъектами естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок». **ПУЛЬТ**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ В ДЕКАБРЕ 2011 ГОДА

**ЛОКОМОТИВНАЯ НЕДОСТАТОЧНОСТЬ:
ЧТО ДЕЛАТЬ МЕНЕДЖЕРАМ С ДЕФИЦИТОМ ТЯГИ**

**БИРЖА ВАГОНОВ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ – НОВЫЕ МЕТОДЫ
ОРГАНИЗАЦИИ РЫНКА ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК**

**ТЕОРИЯ, СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА:
ТРИ РАКУРСА КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»**

**КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР: МОЖНО ЛИ УЧЕСТЬ ИНТЕРЕСЫ ВСЕХ?
РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ**

**«ДОЧЕРНИЕ» РЕШЕНИЯ. КАК ПРЕВРАТИТЬ
СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ В УСПЕШНУЮ
КОМПАНИЮ: ПЕРВЫЙ ОПЫТ ПЕРВОЙ**

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

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 46101

