

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 02 (06) 2012

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

1,1

трлн руб.

**Нужно потратить
на развитие БАМа
до 2030 года**

Есть чем заняться

**Координационным
советам придумали
новую работу**



ТРАНСПОРТНОЕ ОБОЗРЕНИЕ
ПРОСТРАНСТВА 1520
СТРАНЫ СНГ И БАЛТИИ
ОБЩИЙ СТАНДАРТ
ОБЩИЙ ПУТЬ
ОБЩИЕ НОВОСТИ

МЫ ИДЕМ **ОДНИМ
ПУТЕМ!**

ПОДПИСНОЙ ИНДЕКС: 19994

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

WWW.GUDOK.RU/1520



От редакции ▶

На пути к власти

Взаимодействие компании с органами власти, или, как принято его называть, Government Relations (GR), сегодня является актуальной проблемой не только корпоративного, но и национального масштаба. Не случайно в марте президент Дмитрий Медведев поручил Минэкономразвития и Минюсту подготовить предложения по формированию института лоббизма и внести их в президиум президентского Совета по противодействию коррупции до 1 декабря 2012 года.

Ведь в этом вопросе тонкая грань пролегает между отстаиванием конкретных экономических интересов компаний, лоббизмом, политическим спонсорством и коррупцией. Причём понимание того, что это принципиально разные вещи, сегодня есть на самом высоком уровне. Так, глава Администрации Президента России Сергей Иванов подчеркнул, что «лоббизм и коррупция – это совершенно разные вещи. В США профессиональный лоббизм процветает, но он цивилизованный. А у нас до сих пор лоббизм и взятка очень близко ассоциируются».

Действительно, США в деле придания процессам отстаивания интересов компаний на госуровне цивилизованной формы может служить примером. Формы и методы описаны, законодательные рамки установлены, статистика понятна и прозрачна. Так, в 2011 году американские железнодорожные компании потратили на услуги лоббистов \$45,7 млн. И расходы эти росли на протяжении многих лет. Только за пятилетку с 2004 по 2009 год их объём увеличился вдвое. Причём лоббирование усилилось во время мирового финансового кризиса.



Впрочем, есть и обратные примеры. Недавно немецкий госконцерн Deutsche Bahn, тративший немалые средства на спонсорство различных партийных мероприятий, заявил о полном отказе от этой практики. Причём глава компании Рюдигер Грубе сделал это публично. Это вовсе не означает, что у немецких железнодорожников нет острых проблем, нуждающихся в решении на властном уровне. Просто последние события в ФРГ, в результате которых вынужден был уйти в отставку уличённый в недобросовестных отношениях с бизнесом президент страны, создают серьёзную угрозу репутации Deutsche Bahn.

Но у GR есть и другой аспект. Выстраивание системы взаимоотношений с органами власти внутри любой компании является не менее сложной задачей. Практика того, что конструктивное общение с органами госвласти – это компетенция первых лиц, давно ушла в прошлое. Сегодня GR – это прежде всего решение комплекса проблем, справиться с которыми может только профессиональная команда. В этой связи можно говорить и о серьёзной аналитической работе, постоянном мониторинге законодательства и последствий принятия тех или иных решений, создании позитивного имиджа компании

в органах власти и ещё множестве глобальных и технологических вопросов. Причём работа эта ведётся не только в Кремле, на Краснопресненской набережной, в Охотном Ряду и на Большой Дмитровке, где расположены высшие органы госвласти страны. Интересы компании должны быть верно доведены и умело продвинуты в парламентах субъектов Федерации и у глав регионов или муниципалитетов.

Единого рецепта построения сложнейшего комплекса, которым для любой крупной компании является GR, просто не может быть. Отраслевая специфика и связанные с ней вопросы госрегулирования, различный уровень регионального присутствия и, соответственно, взаимодействия с властью на местах, а иногда и масштабные интересы за пределами страны не позволяют унифицировать эту деятельность и следовать стандартизированным правилам. Но учитывать чужой опыт в сфере взаимодействия с органами госвласти, безусловно, нужно. Как и выстраивать методологически и организационно единую GR-систему внутри компании.

Понимая важность и сложность построения взаимоотношений с органами власти, «Пульт управления» обратится к теме GR.



ТЕМА НОМЕРА» ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА

Оперативка

4–5 Отраслевые новости

Вектор развития

6–9 Обязательное условие

Полпред Президента РФ в ДФО Виктор Ишаев: «Реализация инвестпроектов на Дальнем Востоке требует увеличения пропускной и провозной способности БАМА с 12,5 млн тонн до 52 млн тонн к 2015 году»

Тема номера»

Производственная эволюция

10–13 Потери потерь

Внедрение принципов бережливого производства – процесс, который занимает не один год. Однако результат стоит затраченного времени: экономия только эксплуатационных расходов за год исчисляется миллионами

14–17 Всё по порядку

Бережливое производство: чему учит история

18–19 Построение невозвратности

При внедрении производственных систем можно опираться на успешный опыт других компаний и отраслей, а можно пойти своим путём. Главное – понимание каждого своего шага

20 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

21 Взгляд со стороны

Мнения и отзывы читателей

Координация на местности

22–25 Полезные советы

Координационные советы становятся эффективным механизмом принятия стратегических решений, планирования инвестиций и развития инфраструктуры

Современная техника

26–27 Поезда, вагоны и тележки

Обзор железнодорожной техники

Управление инфраструктурой

28–31 Реформа в пути

Вице-президент ОАО «РЖД» Владимир Воробьёв: «Этот год для инфраструктурного комплекса РЖД будет принципиальным и интересным»

Власть и бизнес

32–35 Механики госмашины

Предупреждён, значит вооружён: как работают CR-подразделения

Клиентоориентированность

36–39 Бизнес в вретикалях

Что стоит за лозунгом «Меняемся для вас»

40–43 Искусство совпадения

Необходимо не только привлечь клиента, но и сохранить его, выстроив долгосрочные отношения

Кадровая политика

44–47 Способности в системе координат

Вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов: «Ситуация с кадрами для железнодорожного транспорта отражает те же тенденции системы отечественного образования, которые характерны для всей страны»

48–53 У каждого свой метод

Конкуренция на железнодорожном рынке за кадры обостряется. Отраслевые компании находят свои пути решения проблемы подбора квалифицированных специалистов

Мастер-класс

54–57 В здоровом теле – здоровый стресс

Разбор полётов

58–61 Самостоятельность доказана

Как «ТрансКонтейнер» сумел остаться прибыльным даже в острую фазу финансового кризиса

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
Билдредатор Мария Ахмедова
Предпечатная подготовка, вёрстка
Татьяна Мациевская
Цветокоррекция Михаил Саянов

Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Марьяна Балашкина, Евгений Бузев, Инга Быкова,
Денис Виксне, Олег Воробьёв, Юлия Громадская,
Ирина Заверняева, Андрей Лазарев, Татьяна Максимова,
Маргарита Меньшакова, Сергей Михалёв, Евгения
Мусихина, Елена Кудрявцева, Владислав Кукреш, Сергей
Плетнёв, Николай Порецкий, Дмитрий Попов, Олег
Сергеенко, Полина Силуанова, Евгения Трояновская,
Павел Усов, Яна Хазиахметова.

Фото на обложке: SHUTTERSTOCK

Материалы, набранные Таким шрифтом, –
на правах рекламы

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель: ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

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

E-MAIL: GUDOK@CS5-RZD.RU

ПЕРЕПЕЧАТКА МАТЕРИАЛОВ БЕЗ СОГЛАСИЯ ОАО «ГАЗЕТА «ГУДОК»

ЗАПРЕЩЕНА.

Тираж: 3120 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 215-04

Подписано в печать: 04.04.2012

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

Свидетельство о регистрации:

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

Цена свободная



Вертикаль пригорода

Пригородным комплексом будут руководить два новых ведомства – Центральная дирекция пассажирских обустройств и Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава. Появление новых структур – очередной этап реформирования пригородного комплекса ОАО «РЖД». Ранее инфраструктура пригорода входила в состав филиалов дорог РЖД. Но поскольку дороги как филиалы утрачивают свои функции, многие железнодорожные хозяйства преобразовались в отдельные структуры, в том числе и пригородный комплекс. Подчиняться центральным дирекциям будут 16 региональных структур. В управлении пригородными перевозками исчезнут многоступенчатые связи и появится одна вертикальная ветвь. Новая схема управления обеспечит быстрое и гибкое руководство пригородным комплексом и сделает его работу прозрачнее.

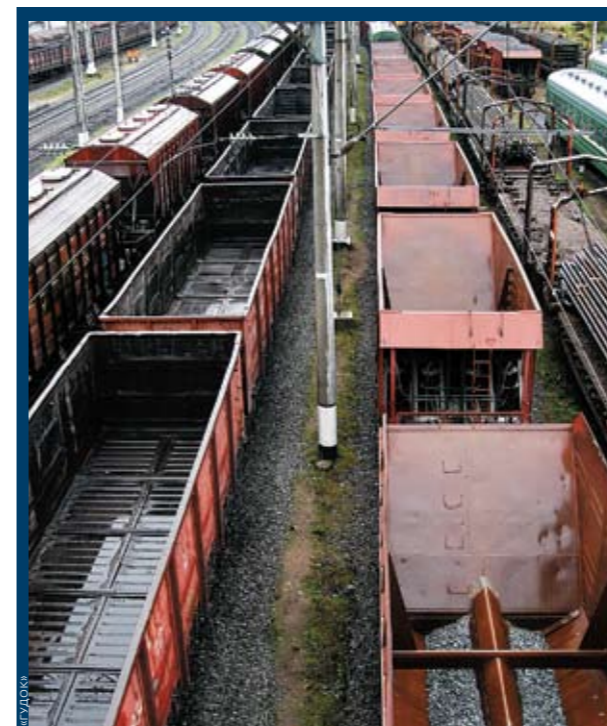
Дирекция пассажирских обустройств будет выполнять функции содержания и развития пригородной инфраструктуры: платформ, сооружений на платформах, пригородных вокзалов. Вторая дирекция будет предоставлять пассажирским компаниям услуги аренды подвижного состава, а также заниматься содержанием хозяйства и его ремонтом. На её балансе будут находиться 52 моторвагонных депо и весь моторвагонный подвижной состав – дизель-поезда, электропоезда, электроавтобусы и т.д. После образования новых структур предполагается передать компаниям-перевозчикам подвижной состав в качестве начальной капитала. В таком случае моторвагонная дирекция будет предоставлять услуги лишь по ремонту подвижного состава. Эти изменения предусмотрены «Стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года».



Чему учит школа

До конца апреля будут подведены итоги деятельности дорожно-технических школ и учебных центров по профессиональной подготовке рабочих. «По результатам мониторинга формируется рейтинг школ, в котором охватывается вся сеть, 51 учреждение», – рассказал начальник Корпоративного центра развития профессионального обучения персонала ОАО «РЖД» Алексей Сухомлинов.

После публикации рейтинга будет проведён анализ действующих школ, определены причины неэффективной работы отстающих учреждений, сформированы предложения по формированию материально-технической базы и улучшению их учебно-методической работы. Школы, занявшие первые места в рейтинге, станут экспертами на текущий год и площадками для передового опыта. В рамках сетевых совещаний они будут делиться своими достижениями с остальными учреждениями.



Проверок станет больше

В течение 2012 года увеличится количество проверок подвижного состава. Об этом стало известно после заседания Центральной комиссии по сохранности вагонного парка. В нём участвовали представители ОАО «Первая грузовая компания», ОАО «Вторая грузовая компания», ЗАО «Русагротранс». К проверкам планируется активнее привлекать собственников вагонов. Такая мера должна гарантировать эксплуатацию надёжного подвижного состава. «В 2011 году от общего количества произведённых вагонов у РЖД как перевозчика повредилось лишь 2%, остальные вагоны были повреждены на промышленных предприятиях», – сообщили «Пульту управления» в Инспекции по сохранности вагонного парка. Львиная доля повреждений происходит в морских портах, которые разгружают вагоны, применяя неэффективные технологии. Для того чтобы изменить эту ситуацию в целом и уменьшить изношенность подвижного состава, необходимо усилить контроль технического состояния вагонного парка. Один из способов достичь этого – увеличить количество проверок.



Разделение функций

С апреля функции заказчика по объектам строительства и реконструкции ОАО «РЖД», ранее закреплённые за дорогами, переданы Дирекции по строительству сетей связи (ДКСС). Это касается и полномочий по закупке оборудования, специальной техники, строительных машин и механизмов. По полученной информации из Департамента инвестиционной деятельности компании, ранее все дорожные Дирекции по капитальному строительству (ДКС) находились в подчинении дорог. Теперь же, после реформы, они станут частью новой вертикали и управляться они будут из единого центра – ДКСС.

Таким образом будет завершён важный этап реформирования строительного комплекса ОАО «РЖД». Департамент капитального строительства (ЦУКС) будет заниматься корпоративной политикой в этой сфере, а ДКСС – работой над конкретными объектами. В ЦУКСе отмечают, что кардинально менять свою работу ДКС в связи со сменой головной структуры не станут. То, чем раньше занимались сотрудники этого подразделения на дорогах, они и дальше будут делать. Что важно, реформа существенно упростит взаимодействие центра и ДКС.

Индивидуальное обучение

Более 300 слушателей Корпоративного университета будут учиться по новой индивидуальной образовательной системе. Все они из второго потока 2012 года, в котором насчитывается порядка 1500 руководителей высшего звена ОАО «РЖД». Автоматизированная система управления индивидуальным развитием руководителей (АСУ ИРР) на портале университета была запущена в январе 2012 года. Обучение для развития управленческих навыков происходит по персональному плану. При помощи АСУ ИРР слушатели составляют развивающую программу и контролируют сроки её выполнения, подбирают тренинги и дистанционные курсы для развития требуемых компетенций, получают доступ к онлайн-библиотеке бизнес-литературы и работают по программам межсеместровой поддержки.



Обязательное условие

Бурный экономический рост стран Азиатско-Тихоокеанского региона заставляет по-новому подходить к развитию Дальнего Востока России. А без опережающей модернизации транспорта добиться этого вряд ли получится

Дальневосточный регион обладает большими запасами минерально-сырьевых ресурсов, земли, воды, территорий дикой природы, освоение которых определяет развитие важнейших отраслей экономики. Рациональное использование этих богатств может стать ключевым фактором изменения геополитического значения Востока России.

Основные конкурентные преимущества региона – это выгодное экономико-географическое положение, в том числе кратчайшие транспортные пути, протяжённая граница, базовая портовая инфраструктура. Кстати, порты Дальневосточного округа обеспечивают более 17% грузооборота всех морских портов страны. Основную роль играют три транспортных узла: Владивостокский, Находкинский и Ванинский.

Стоит сказать, в 2011 году положительные тенденции в экономике сохраняли спрос на транспортные

услуги. Грузооборот, выполненный транспортным комплексом, вырос на 5% к уровню 2010 года. На Дальневосточной железной дороге перевозка грузов увеличилась на 3,4% и составила 64 млн тонн. Объём перевалки в портах вырос на 6,7% (до 125,3 млн тонн), в том числе на 10,9% по сухогрузам и на 1,6% по наливным грузам.

Таким образом, именно транспорт является импульсом дальнейшего социально-экономического развития и процветания территории. Он позволяет не только осуществлять масштабную разработку и транс-

портировку природных ресурсов. От надлежащего состояния и функционирования транспортной системы на Дальнем Востоке без преувеличения зависит нормальная и комфортная жизнедеятельность людей.

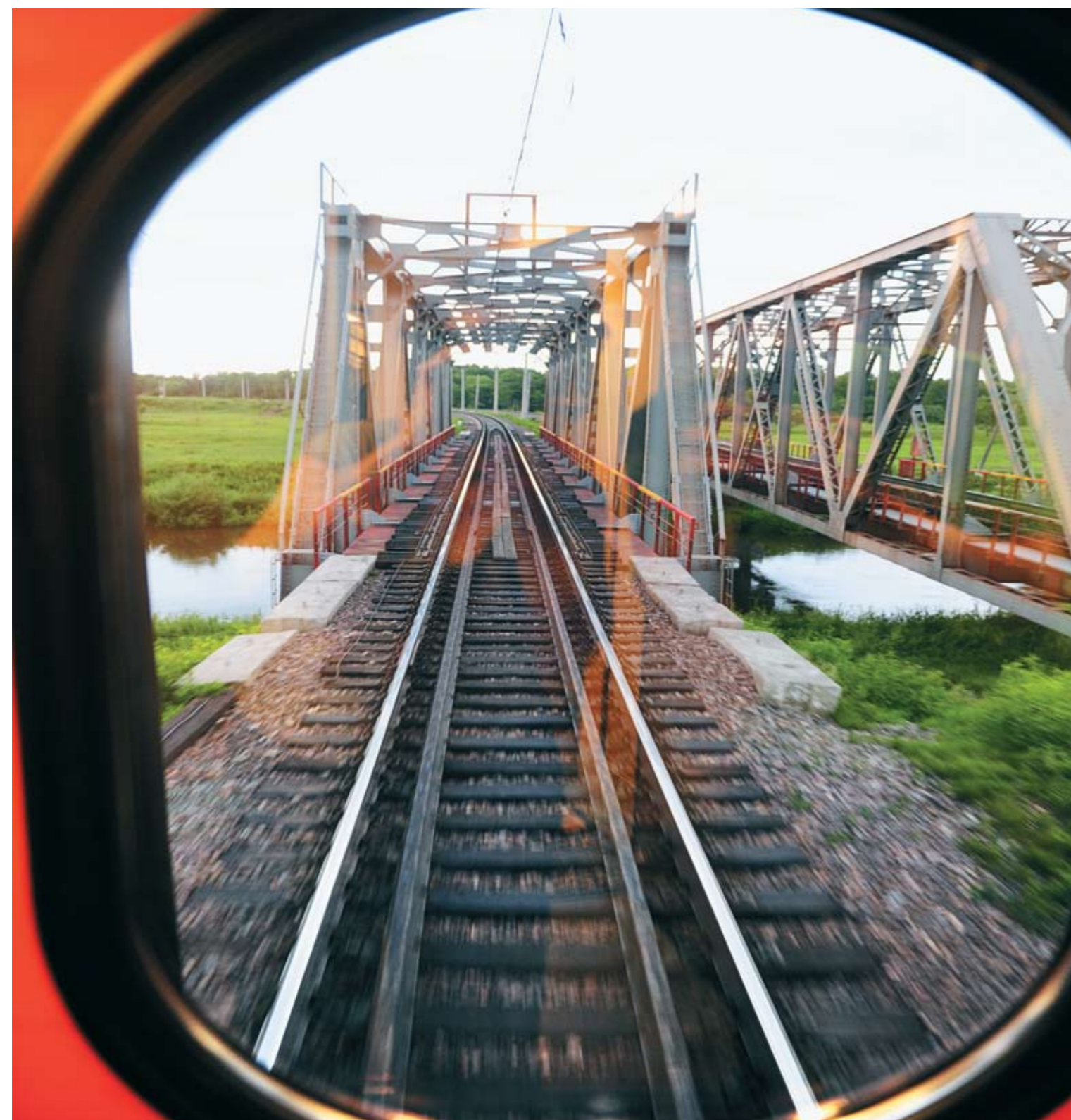
Там, где появляется дорога, строятся дома, порты, возводятся энергетические объекты, начинает действовать связь, оживают посёлки и города. Транспорт обеспечивает надёжное и бесперебойное сообщение между населёнными пунктами, соединяя отдалённые уголки Дальнего Востока с другими регионами.

Другая важная особенность транспортной системы Востока России – это транзитная составляющая, перевозка больших объёмов грузов в другие регионы. Но, к сожалению, транзитный потенциал Дальнего Востока используется не в полном объёме, а транзитные возможности в направлении АТР – Европа не используются совсем.

Создание современной транспортной сети с логистическими узлами позволит повысить интеграцию округа не только в Единое экономическое пространство страны, но и в между-

СПРАВКА

Дальневосточный федеральный округ – это 6215,9 тыс. кв. км, или 36,4% территории России. В него входят девять субъектов: Республика Саха (Якутия), Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Камчатский край, Магаданская область, Сахалинская область, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ.



✓ Вектор развития



народную транспортную систему Азиатско-Тихоокеанского региона.

Времена меняются, и через десять – двадцать лет ДФО может стать центром экономической жизни России. В странах АТР сейчас идёт мощный подъём экономики. Округ в силу своего географического положения вовлечён в процесс сотрудничества со всеми государствами этого региона, а соответствующее развитие транспортной инфраструктуры будет способствовать более быстрой интеграции Дальнего Востока и всей России в АТР.

Снятие инфраструктурных ограничений и создание транспортных коммуникаций для устойчивого социально-экономического развития и обеспечения территориальной целостности и национальной безопасности страны – один из важнейших стратегических приоритетов развития Дальнего Востока.

К сожалению, сегодня состояние транспортного комплекса является сдерживающим фактором в социально-экономическом развитии округа. Несмотря на то что Дальний Восток занимает значительную часть территории России, транспортная система здесь развита слабо.

Так, например, в округе недостаточно развита сеть автомобильных дорог. Протяжённость автомобильных трасс – общего пользования и ведомственных – с твёрдым покрытием составляет лишь 9,5%. Плотность автодорог общего пользования с твёрдым покрытием в 5,6 раза меньше, чем в среднем по стране. При этом на долю автотранспорта приходится более половины общего объёма перевозок по территории ДФО.

Схожая ситуация с железнодорожными сообщениями. Эксплуатационная длина путей общего пользования

составляет всего 13,8% от эксплуатационной длины всех железных дорог России. Плотность железнодорожных путей общего пользования в расчёте на 10 тыс. кв. км в 3,6 раза меньше, чем в среднем по стране. Поэтому особое значение для Дальнего Востока имеет воздушный транспорт – в некоторых отдалённых районах округа он является незаменимым.

Правда, в последние годы выделяются немалые средства на строительство и реконструкцию федеральных автодорог, например, таких как трасса «Амур» (Чита – Хабаровск), «Усури» (Хабаровск – Владивосток), «Колыма» (Якутск – Магадан), «Лена» (Невер – Якутск). Идёт и развитие железных дорог. В настоящее время продолжается сооружение нового Кузнецовского тоннеля с подходами. Строится магистраль к Якутску, в планах проложить её до Магадана и Анадыря.

Базовыми транспортными артериями Дальнего Востока являются Транссибирская и Байкало-Амурская железнодорожные магистрали. С реализацией транспортного потен-

циала нашей территории связано их дальнейшее развитие. В настоящее время основная нагрузка в экспортных и транзитных перевозках приходится на Транссиб,

Реализация существующих инвестиционных проектов в ДФО требует увеличения пропускной и провозной способности БАМа с 12,5 млн тонн до 52 млн тонн к 2015 году

циала нашей территории связано их дальнейшее развитие.

В настоящее время основная нагрузка в экспортных и транзитных перевозках приходится на Транссиб,

пропускная способность которого составляет до 100 млн тонн в год. При этом Транссибирская магистраль практически исчерпала свои резервы для увеличения объёмов перевозок.

Принципиальное значение для региона имеет модернизация северного широтного хода или БАМа с одновременным развитием восточных портов. Уже сейчас реализация существующих инвестиционных проектов в ДФО требует увеличения пропускной и провозной способности БАМа с 12,5 млн тонн до 52 млн тонн к 2015 году.

ющих инвестиционных проектов в ДФО требует увеличения пропускной и провозной способности БАМа с 12,5 млн тонн до 52 млн тонн к 2015 году. А по прогнозам экспертов, с учётом дальнейших планов и потребностей крупных грузоотправителей перевозки грузов в направлении Байкало-Амурской магистрали до 2030 года увеличатся до 100 млн тонн. Чтобы освоить данные объёмы, необходимо построить сплошной второй путь, открыть дополнительные станции, произвести электрификацию участков, приобрести новый подвижной состав.

По предварительной оценке, необходимый объём инвестиций только на развитие и модернизацию объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта (с учётом пополнения подвижного парка) составляет до 2015 года более 400 млрд руб., а до 2030 года – около 1,1 трлн руб.

Все эти мероприятия капиталоемкие, чтобы их осуществить, нужна поддержка государства. По поручению премьер-министра России Владимира Путина создана рабочая группа по подготовке технического задания на разработку этого проекта.

Проведение коренной модернизации Байкало-Амурской магистрали создаст условия для многократного роста объёмов транзитных и внешнеторговых перевозок через порты Дальневосточного региона. А развитие территорий, прилегающих к БАМу, позволит не только вовлечь в оборот дополнительные ресурсы, но и создать новые рабочие места, сформировать новый пояс экономического развития на Востоке России.

Вместе с тем затягивание реализации мероприятий, направленных на развитие железнодорожной инфраструктуры БАМа, может существенно отодвинуть сроки осуществления заявленных и планируемых к реализации инвестиционных проектов.

Если не будет такого мегапроекта, Дальнему Востоку дальше развиваться будет крайне сложно.

Тема номера Производственная система»



Потери потерь

ОАО «РЖД» находится на пороге масштабной перестройки технологических процессов



Инновационное оборудование, высокопрофессиональные специалисты, современные системы мотивации, маркетинг и многое другое – всё это, безусловно, очень важно для современной организации, стремящейся оставаться эффективной. Однако, как показывает опыт крупнейших корпораций мира, без современной системы организации производства всё это просто не работает...

Философия производственной системы
Модернизация отрасли под нужды экономики всегда была неотъемлемой задачей. Менялись эпохи,

экономики (подробнее в следующей публикации).

Её основные принципы – анализ потерь и их устранение. Деятельность любого предприятия можно классифицировать так: операции и процессы, добавляющие ценность для потребителя и не добавляющие. Последние и являются потерями. Например, конечному потребителю совершенно не нужно, чтобы готовый продукт хранился на складах.

Теория бережливого производства утверждает: в среднем 95% времени исполнения заказа – это время ожидания, а это прямые убытки компании. Поэтому необходимо найти медленные процессы и постараться от них избавиться. Выделяется восемь основных видов потерь (см. справку на стр.13. – Ред.), от которых помогает избавиться бережливое производство.

Теория бережливого производства утверждает: чаще всего 95% времени исполнения заказа – это время ожидания, соответственно, это потери компании

техника, скорости, климатические зоны работы – всё это учитывалось. К очередному этапу изменений пришли железнодорожники и сегодня. Повышение производительности труда, конкуренция за потребителя, ориентация отрасли на нужды клиента – эти факторы требуют изменения производственных систем компании, их адаптации к современным условиям экономики.

Для решения этой задачи РЖД выбрали систему «Бережливое производство», идеи которой сформулированы в Японии во второй половине прошлого века и с тех пор многократно подтверждались на предприятиях различных отраслей

После их выявления выбирается инструмент борьбы с ними. Таких инструментов в арсенале производственной системы много, и зачастую они работают лишь в определённом сочетании. Среди них система организации рабочего места, стандартные операционные процедуры, технология точно – вовремя и другие.

Бережливое производство преследует три основные цели. Во-первых, минимизировать потери времени, во-вторых, достичь оптимального масштаба производства в соответствии с потребностям рынка и, в-третьих, уменьшить издержки и повысить качество продукции.

Тема номера

Производственная система



Внедрение принципов бережливого производства – процесс, который занимает не один год. Первый шаг на этом пути – формализация карты потока создания ценности. Она позволяет оценить результативность тех или иных процессов, оценить затраты и потери каждого этапа. Затем необходимо создать инфраструктуру бережливого производства – дерево целей с указанием показателей в работе по всей иерархии процессов, включая управление.

Вызов для увлечённых

Внедрение производственной системы на опытных полигонах железных дорог началось в ОАО «РЖД» в первом квартале 2010 года. Была создана нормативная база этого проекта: Концепция применения технологий бережливого производства в ОАО «РЖД», Программа поэтапного внедрения бережливого производства в ОАО «РЖД», Регламент управления Программой поэтапного внедрения бережливого производства в ОАО «РЖД» и показатели эффективности внедрения бережливого производства на пилотных подразделениях.

Сначала внедрять бережливое производство начали 47 линейных предприятий сети на 6 пилотных дорогах. В 2011 году к ним присоединились ещё 63 предприятия. А в текущем году в проекте участвуют уже 553 предприятия по 12 направлениям хозяйственной деятельности компании, представляя все дороги сети.

На уровне холдинга создан аналитический комитет проекта внедрения бережливого производства. Ему предстоит оценивать проекты улучшений технологии работы структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД». В дирекциях и филиалах внедрением бережливого производства занимаются специально созданные проектные офисы и экспертные группы во главе с главными инженерами. На уровне железных дорог сформированы аналогичные региональные рабочие группы, а координация этой работы

СПРАВКА

Виды потерь в бережливом производстве:

- 1) перепроизводство – вид потерь, связанный с выпуском изделий в избыточном количестве;
- 2) излишние запасы – вид потерь, связанный с наличием сверхнормативного количества изделий, непосредственно хранящихся на предприятии или за его пределами;
- 3) транспортировка – вид потерь, связанный с перемещением материалов, запасных частей, деталей и готовых изделий;
- 4) потери из-за дефектов – вид потерь, связанный с возникновением дефектов, затратами на их выявление и устранение. Дефекты возникают из-за ошибок, нарушений технологической дисциплины, а также вследствие отклонения в работе оборудования;
- 5) потери при излишней обработке возникают при выполнении операций и процессов, без которых можно обойтись;
- 6) потери при излишних перемещениях – вид потерь, возникающий в связи с движениями работников, которые не являются необходимыми;
- 7) простои – вид потерь, связанный с задержками и возникающий в результате ожидания готовности оборудования, персонала, транспортных задержек, слишком быстрого или слишком медленного темпа работы отдельных подразделений предприятия;
- 8) интеллектуальные потери – невостребованность идей, предложений работника, направленных на улучшение деятельности компании, а также его потенциала.

возложена на проектные группы во главе с главными инженерами дорог.

Создается и IT-инфраструктура проекта, состоящая из трёх блоков – видеоконференции, сайт «Бережливое производство в ОАО «РЖД» в корпоративной сети Интранет и перспективная автоматизированная система сбора, подачи и оценки предложений по улучшению технологических процессов (АСУ «Бережливое производство»).

В 2012 году запланировано провести 12 тематических видеоконференций с участием хозяйств, вошедших в проект. Формат селекторов поменяется: вместо отчётов участники проекта намерены проводить дискуссии. А АСУ «Бережливое производство», помимо предложений сотрудников компании по оптимизации производственных процессов, будет содержать базу типовых решений для предприятий холдинга.

Ещё один блок работы – обучение персонала. Уже разрабатывается система обучения технологиям бережливого производства. Проработана структура курса, который будет состоять из двух модулей – «Основы бережливого производства»

приятных, позволит внедрить производственную систему по-настоящему, а не на бумаге. Чтобы добиться этого, людей необходимо мотивировать. Поэтому в 2011 году на сети появился конкурс «Лучшее подразделение в проекте «Бережливое производство в ОАО «РЖД»». Для оценки качества конкурсных работ созданы комиссии на трёх уровнях управления – центральная, территориальная и отраслевая, – которые отбирают лучшие проекты.

РЖД находятся лишь в начале пути к полноценному внедрению всех принципов системы бережливого производства. Кстати, железнодорожники не одиноки в своём начинании: аналогичные процессы реализуются на сотнях крупнейших

В дирекциях и филиалах внедрением бережливого производства занимаются специально созданные проектные офисы и экспертные группы во главе с главными инженерами

для руководителей номенклатуры президента ОАО «РЖД» (1-й уровень корпоративных компетенций) и курс «Бережливое производство в ОАО «РЖД» (по направлениям хозяйственной деятельности). Развёртывание системы обучения позволит к 2013 году выйти на кумулятивное обучение, то есть когда работники компании, прошедшие обучение по одному из модулей, сами становятся «тренерами» на своих предприятиях. Данная процедура обучения уже реализована на полигоне Октябрьской дороги.

Но внедрение системы без инициативы сотрудников невозможно. Только создание ежедневного механизма пошаговой борьбы с потерями с вовлечением тех, кто трудится на пред-

приятий страны и мира. Но большинство экспертов сходятся во мнении – аналогов у этого метода нет, а результаты говорят сами за себя. Независимо от отрасли внедрение бережливого производства сокращает время производственного цикла в 2–3 раза, снижает накладные расходы и затраты на обеспечение качества на 20–40%, увеличивает нормы валовой прибыли на 30%, операционной прибыли – в 2,0–2,5 раза. Собственные примеры предприятий компании, которые уже работают по этой системе, показывают, что годовая экономия на эксплуатационных расходах зачастую составляет миллионы рублей, а ресурсосбережение и снижение расхода топлива достигают в отдельных случаях 30–50%. **ПУЛЬТ**

Тема номера Производственная система»



Всё по порядку

В массовом производстве важно избежать не только прямых убытков – из-за высоких затрат на сырьё, комплектующие, энергию, труд, но и косвенных, связанных с простым оборудованием, срывом графика поставок. Бережливое (lean) производство позволяет эффективно решать эти проблемы



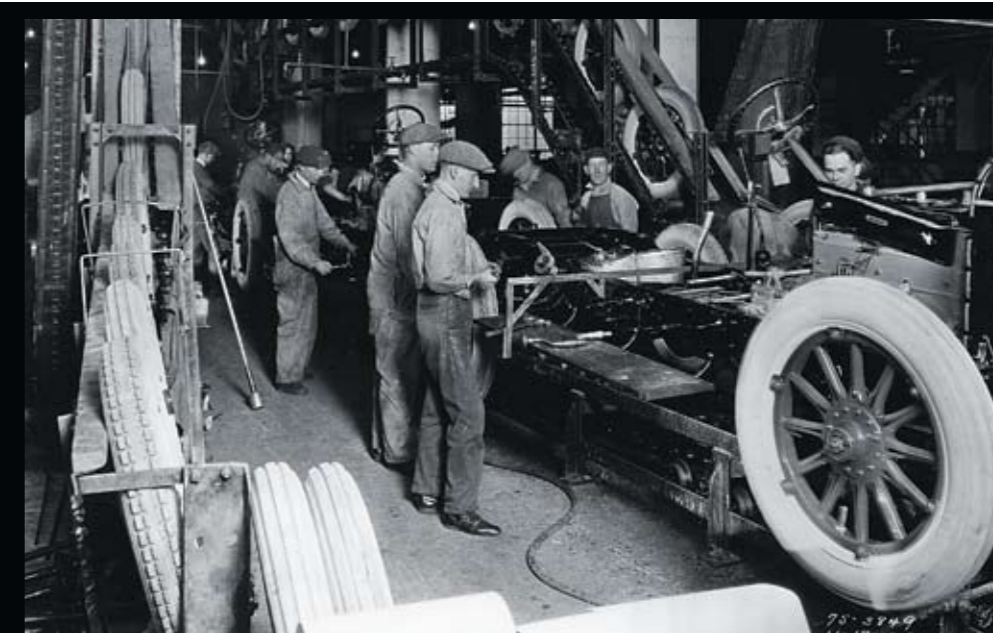
Сделать продукцию или услуги конкурентоспособными как на отечественном, так и на мировом рынке зачастую невозможно без кардинальных изменений во всём технологическом цикле и резкого роста производительности труда. Содействовать решению данных задач, как показывает международный опыт, может внедрение новых производственных систем.

Lean-пионеры

Основу идеологии бережливого производства заложили автомобилестроители. В начале XX века Генри Форд совершил революцию, запустив первый движущийся конвейер, который передавал детали с одной операции на другую. Таким образом были исключены лишние перемещения персонала, соблюдался необходимый темп работ. В итоге производственные затраты компании Ford оказались ниже, чем у конкурентов, на 90%.

Полвека спустя так работали уже все мировые лидеры отрасли. Они выпускали большие партии товара и потому были вынуждены держать большое количество запасов. Ключевым критерием было соответствие объёмов производства запланированному уровню. Качество контролировалось только на выходе. Обратной стороной такого подхода была необходимость доводки автомобилей перед выпуском в дилерскую сеть.

После Второй мировой войны вице-президент японской компании Toyota Тайичи Оно, искавший способ повысить эффективность и производительность труда до лучших американских образцов, посетив завод Ford, пришёл к парадоксальному выводу. Менеджеры Toyota решили практически полностью отказаться от использования конвейера, уверовав в эффективность работы малыми партиями. В условиях послевоенной Японии с



НА 90%
НИЖЕ ПО СРАВНЕНИЮ
С КОНКУРЕНТАМИ
ОКАЗАЛИСЬ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ
ЗАТРАТЫ КОМПАНИИ FORD
ПОСЛЕ ЗАПУСКА ПЕРВОГО
КОНВЕЙЕРА

её маленьким внутренним рынком и отсутствием масштабного экспорта это выглядело разумным.

Квинтэссенцией подхода Оно стали три основополагающих принципа: производить только то, что нужно, и только тогда, когда нужно; при возникновении ошибки сразу же найти её причину, устранить её и не допустить его появления в будущем; все сотрудники и поставщики должны неуклонно повышать качество продукции и совершенствовать производственный процесс.

Toyota разбила рабочих на команды, каждая из которых отвечала за свой производственный участок. Результатом стало снижение объёма партий продукции и увеличение скорости переналадки оборудования. Так сложился порядок, названный производственной системой компании Toyota (Toyota Production System, TPS), которая эффективно работала на протяжении двух десятилетий и была заимствована другими компаниями.

В 1970-х годах японские товары начали активное продвижение на экспорт. Их ключевым конкурентным преимуществом стало высокое качество при низкой цене. Американцы и европейцы поначалу объясняли успех TPS исключительно особенностями японского менталитета. Доказать универсальность своих принципов Toyota смогла в 1984 году, открыв в Калифорнии совместное производство с General Motors. Предприятие выпускало автомобили силами американских рабочих, но показывало те же впечатляющие результаты применения TPS, что и японские заводы Toyota. Коэффициент использования производственных мощностей достиг

Тема номера

Производственная система



95%, поддерживался запас сырья и комплектующих, достаточный на 3-4 часа работы, готовая продукция отгружалась ежедневно, а по прямому назначению использовалось 90% рабочего времени.

Эпоха бережливости

Прорыв Toyota в США вызвал беспокойство у конкурентов. В 1985 году группа учёных Массачусетского технологического института (MIT) начала проект стоимостью \$5 млн (средства выделили американские автопроизводители), направленный на поиск новых подходов к организации производства. В 1988 году группа выпустила промежуточный отчёт, в котором был впервые использован термин *lean production*, или «бережливое производство». Его автором считается Джон Крафчик. Основой нового подхода, который в значительной мере базировался на TPS, стали четыре постулата: командная работа, интенсивный открытый обмен информацией, эффективное использование ресурсов и исключение потерь, непрерывное совершенствование. Исследование MIT убедительно доказало, что массовое производство в среднем в два раза уступает бережливому по объёму требуемых инвестиций, затратам на разработку и выпуск продукции, срокам вывода на рынок новых решений.

В 1990-е годы началось массовое распространение идей бережливого производства. Возникло множество адаптированных методов, самыми известными из которых являются корпоративные системы алюминиевого гиганта Alcoa и концерна General Electric. Однако в автомире лидером осталась Toyota. В 1998 году у Ford и General Motors уходило на сборку автомобилей на 50% больше рабочего времени, чем у японской компании. Лишь спустя 8 лет разрыв сократился в 3,6 раза (33 часа против 29).

Железное решение

В 2000-е годы принципы бережливого производства начали внедряться на грузовом железнодорожном транспор-

СПРАВКА

Принципы бережливого производства

Принцип	Пояснение
Определить, в чем ценность продукта	Необходимо оценить истинные потребности клиента
Определить процесс создания ценности	Описать последовательность процессов от идеи продукта до вывода его на рынок
Создать процесс создания ценности	Каждый шаг или процесс должен добавлять ценность продукту, в противном случае он должен быть исключен
Усилия	Делать только то, что действительно необходимо
Совершенство	Удовлетворять желания клиента в надлежащем качестве, вовремя, по справедливой цене, не оставляя отходов

Излишки по Тайичи Оно

Излишек	Пояснение
Излишнее производство	Сократить объем незавершенной продукции
Излишний простой	Оптимизировать поступление сырья
Излишняя транспортировка	Сократить перемещение сырья и товаров
Излишняя обработка	Сократить число разновидностей товара
Излишек запасов	Уменьшить запасы сырья
Излишек операций	Исключить двойную обработку
Излишек дефектов	Пускать брак в оборот

те – для повышения эффективности работы сортировочных станций. Было признано, что излишками здесь являются повторные перегоны, столкновения, травмы персонала, повреждение вагонов, сбор лишней информации. У менеджеров есть соблазн сосредоточиться на видимых недостатках, однако корнем проблем является вариативность (в расписании, полонках и т.п.). Именно она влияет на расход топлива, определяет число резервных вагонов и локомотивов, требует содержания избыточного персонала.

Основы бережливого подхода на железнодорожном транспорте сформулировали в 2004 году Уоллес Хопп и Марк Спирман. Впервые их идеи были внедрены в Canadian Pacific Railway, после чего время простоя вагонов сократилось на 28%, а средняя скорость движения поездов выросла

на 5,8 км/ч. Примеру Canadian Pacific Railway последовали и другие компании. Согласно оценкам исследователей, в среднем мощности депо за счёт внедрения бережливого подхода оптимизируются на 15-30%.

Впечатляющих успехов под руководством Андре Наварри добилась канадская Bombardier, ставшая в начале 2000-х годов крупнейшим мировым производителем подвижного состава. До назначения в Bombardier Наварри возглавлял французскую Valeo, производителя автомобильных комплектующих. Здесь он усвоил принципы бережливого производства, которые и начал внедрять на новом месте. Наварри уменьшил число поставщиков на 70%, стандартизировал типы используемых тормозов, кондиционеров и других закупаемых частей. Увеличив заказы определённых видов комплек-

тующих, Bombardier смогла сократить закупочные цены. Приоритет при этом был отдан локальным поставщикам, близким к местам сборки. Наварри ввёл систему контроля запасов, искоренил избыточные операции.

Запуск системы

Внедрение бережливого производства, как правило, начинается с организации пилотных проектов на отдельных участках, где можно получить видимые результаты. Затем переходят к реорганизации потоков создания ценностей на всём предприятии, перенастраивают работу офиса, вовлекают в процесс поставщиков. Основные инструменты бережливого производства: системы 5S (рациональная организация рабочего места), VSM (Value Stream Mapping, описание потока создания ценности), SMED (Single Minute Exchange of Die, быстрая переналадка оборудования) и TPM (Total Productive Maintenance, всеобщий уход за оборудованием).

Ключевые ошибки в процессе внедрения бережливого производства – непонимание руководством своей роли, построение недостаточно гибкой системы, бесконечный анализ при отсутствии конкретных действий, начало внедрения не с «основ». Результаты Toyota привлекают многих, однако лишь некоторые удовлетворены итогами. Забывая, что доведение TPS до совершенства заняло 30 лет, а потому не стоит ожидать быстрых результатов.

В России *lean*-подход взяли на вооружение многие компании. Так, на КАМАЗе внедрение принципов бережливого производства и формирование собственной производственной системы началось в 2005 году. Подход компании основан на трёх базовых принципах: создание продукта, который обеспечивает безопасные условия труда, качество, поставку продукции «точно в срок». Обучение прошёл весь коллектив, на производстве появилось более 100 эталонных участков, освобождено 364 тыс. кв. м площади, которые задействованы под



«Расходы существуют не для того, чтобы их подсчитывать. Они существуют, чтобы их снижать»

Идеолог создания первой производственной системы Toyota
Тайичи Оно

расширение мощностей. Время на внутренние переналадки конвейера по некоторым позициям сократилось в 6 раз, запас комплектующих – вдвое. Время такта сборки в среднем уменьшилось на треть. Затраты КАМАЗа на развитие производственной системы и внедрение принципов бережливого производства с 2006 по 2011 год составили 114 млн руб., полученный экономический эффект оценивается в 16 млрд руб.

«Северсталь» начала внедрять бережливое производство практически одновременно с КАМАЗом. В 2010 году в компании был сформулирован набор принципов и инструментов под названием «Бизнес-система «Северстали». Бережливое производство включено в один из его проектов – «Постоянное совершенствование», который ориентирован на создание

структурных конкурентных преимуществ. В 2010 году размер подтверждённой финансовой отдачи от реализации этого проекта в дивизионе «Российская сталь» составил \$52 млн. «Уралвагонзавод» начал внедрять принципы бережливого производства относительно недавно. Передовым предприятием на этом направлении стал Волчанский механический завод, где уже завершён начальный этап работ. Создана инициативная группа, персонал обучен принципам бережливого производства. Теперь началось освоение первых двух его инструментов – системы рационализации рабочего места и картирования потока создания потребительской ценности. По итогам 2010 года, первого года создания новой производственной системы, завод сократил убытки от брака на 38%. **ПУЛЬТ**

Тема номера Производственная система»

Построение невозвратности

Простое копирование даже наиболее удачного опыта не всегда даёт положительные результаты. Внедрение производственных систем не является исключением

Внедрение системы бережливого производства (БП) занимает немало времени. Но современным компаниям во многом повезло. Большинство инструментов уже опробовано и дало конкретные результаты. Причём при создании такой системы важно учесть опыт не только своей, но и других отраслей. Ведь тот же конвейер родился не на автопроме, а был, по одной из версий, подсмотрен на скотобоине, а по другой – в часовой мастерской. Большую роль играет и правильная система обучения, когда практику от теории отделяют не месяцы и годы, а дни и часы. Все это помогает сформировать у менеджмента и рядовых сотрудников картину того, как должна работать система в компании. Но только этого недостаточно. Реальную пользу полученная информация принесёт лишь после всестороннего обсуждения, когда на её основе будут приняты соответствующие управленческие решения. Здесь может быть три пути: применять чужой опыт в чистом виде, с изменениями или отказаться от него вовсе. В любом случае важно понимать, почему надо поступить так или иначе. Во многом ответ на этот вопрос зависит от особенностей, характерных для любой компании, в том числе и ОАО «РЖД». Прежде всего важно учесть ориентацию бизнеса на безопасность движения. Зачастую она снижается при примене-



нии традиционных подходов, когда процессы преобразования идут по принципу «лишь бы быстрее всё работало». Но на железной дороге, при её значимости для экономики страны и нацбезопасности, инструменты БП должны работать так, чтобы повышение эффективности привело к росту, а не снижению безопасности. Другая особенность РЖД – география. Менеджменту важно научиться видеть поток создания потребительской ценности в целом, заставить систему транслировать «голос» клиента и предоставлять услугу без потерь.

При этом ОАО «РЖД» – это вертикально интегрированная компания. Сейчас идёт реформа, структура динамично меняется. Но остаётся территориальное и функциональное деление. Поэтому актуальным является ускорение взаимодействия между подразделениями. Важно настраивать работу межфункциональных команд, чтобы сотрудники осуществляли общие проекты. Именно они должны стать стержневыми при внедрении изменений. Также происходящие процессы разукрупнения РЖД и выделение ДЗО, деятельность которых взаимосвязана,

зачастую приводят к неверному пониманию эффекта, получаемого от применения бережливого производства. Так, одним из основных результатов при его внедрении является сокращение времени выполнения заказа, что даёт иногда основной производственный и экономический эффект. При этом, если локомотив будет отремонтирован на 5–10 дней быстрее обычного, основной эффект получит перевозчик. У самого ремонтного депо стимула сокращать время нет, так как это дополнительные затраты. И существующие экономические отношения между ДЗО

и департаментами РЖД не всегда позволяют правильно выстроить программы и проекты повышения эффективности. При внедрении принципов бережливого производства большую роль играет и сформировавшаяся корпоративная культура. На протяжении почти всего XX века железные дороги функционировали в режиме, близком к военному. В этом есть свои минусы и плюсы. Положительно то, что значительная часть всех решений реализуется достаточно быстро и по-военному чётко. Но тут могут быть свои недостатки. Компания сейчас встает перед вызовом, когда надо уходить от жёсткой иерархии к созданию потребительской ценности. То есть менеджер должен не только диктовать сотрудникам правила работы, а объяснять цели и задачи, получая при этом конкретные предложения по методам решения всех вопросов. Значима и скорость принятия самих решений. Длительность процесса в некоторых случаях может нанести вред компании. С другой стороны, для обсуждения, выработки выверенной позиции необходимо время. Но как только решение принято, оно должно молниеносно воплощаться. При выстраивании производственных систем важно учитывать и те особенности, которые на первый взгляд могут показаться не столь значительными. Например, различия в технической базе подразделений. Где-то уже внедрены новые технологии, а где-то используется оборудование, установленное ещё в прошлом веке.

Однако учёт всех особенностей компании ещё не гарантирует быстрого и качественного внедрения системы бережливого производства. Результат зависит от того, насколько менеджмент проникнется идеей реализации такого подхода к работе. Как пример можно привести опыт одного из депо, руководитель которого ещё за несколько лет до начала масштабных проектов по внедрению бережливого производства на всей сети дорог увидел за этим большие перспективы. Он убеждал своих подчинённых в необходимости такого подхода, пробовал различные

алью для бизнеса. Обычно это прописано в корпоративном кодексе, но нередко, исходя из опыта других компаний, эти документы не имеют никакого отношения к реальности. Если же все сотрудники, от рядовых рабочих до высшего менеджмента, понимают суть кодекса, его дух, осознают важность всех указанных принципов, помнят о них, это значительно повышает мотивацию. Также важно выстроить правильное реагирование на отклонение от норм, целей. Менеджмент должен быть нацелен не на поиск и наказание виновных, а на выяс-

Оценка, как правило, ведётся по временной шкале. Ежедневно можно отслеживать количество обнаруженных возможностей для улучшения работы подразделения. Прошла неделя – этого достаточно, чтобы подумать над причинами проблем и подготовить предложения по их устранению. На месячном горизонте можно уже считать процент реализации идей. На квартальном – долю вовлечённого в процесс персонала. В рамках года можно сравнить подразделения исходя из показателя среднего числа реализованных предложений на одного сотрудника. Помимо

Компания сейчас встает перед вызовом, когда надо уходить от жёсткой иерархии к созданию потребительской ценности

инструменты и показывал на конкретных примерах, как их можно применять. И результаты этого депо были лучше даже тех проектов, где работали опытные консультанты, но у менеджмента не горели глаза. Поэтому важную роль играет система мотивации. У многих этот термин ассоциируется с премиями и бонусами. Но уже первые инициативы по бережливому производству выявили, что денежная составляющая – лишь один из инструментов, обеспечивающих эволюционный процесс. Причём она играет не столь важную роль, как единое видение всем менеджментом того, что важно и принци-

пение причин сбоев. Их надо обнаружить, конструктивно обсудить со всеми, кто имеет к этой работе отношение. Подчинённые должны не бояться последствий, а честно высказывать своё мнение. Как в любой системе, при внедрении бережливого производства нужно не только мотивировать, но и контролировать полученный результат. Например, через ключевые показатели эффективности, или KPI. Причём измерение успешности руководителей желательно увязать с тем, насколько качественно они «настраивают» персонал. Так, можно использовать показатели вовлечённости сотрудников.

вовлечённости персонала можно также оценивать его эффективность, процесс повышения компетенций и т.д. Конечно, в каждом подразделении уже есть своя система показателей, позволяющих проводить оценку. Но важно посмотреть, что надо модернизировать. То есть оценить, учитываются ли все факторы, способствующие внедрению эффективного производства, даёт ли оно плоды. Ещё стоит добавить, что иногда результат виден достаточно быстро. Но обеспечить устойчивость положительного изменения сложно. Процесс создания «невозвратности» может занимать месяцы и даже годы.

АЛЕКСЕЙ БАРАНОВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
ОАО «ЦЕНТР ОРГПРОМ»



Продолжение разговора»

В ПРОШЛЫХ НОМЕРАХ ЖУРНАЛА РЕДАКЦИЯ ПОДНИМАЛА ТЕМЫ СОЗДАНИЯ ТАМОЖЕННОГО СОЮЗА, МОДЕРНИЗАЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ СОТРУДНИКАМ И ВЕТЕРАНАМ ОТРАСЛИ. ЗА ПРОШЕДШЕЕ ВРЕМЯ В КАЖДОЙ ИЗ ЭТИХ СФЕР ПРОИЗОШЛИ ЗАМЕТНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.

Взгляд со стороны

Унификация на троих

В одном из предыдущих номеров журнал «Пульт управления» обсуждал тему создания Таможенного союза. Тогда в статье отмечалось, что к началу работы союза правила работы в рамках нового объединения оказались непрозрачны, а последствия для железнодорожников мало прогнозируемы. С тех пор органы регулирования сформировали план нормативной работы, реализация которого должна заполнить пробелы в правовом поле. Так, в соответствии с соглашением стран Таможенного союза – России, Белоруссии и Казахстана – о регулировании доступа к услугам железнодорожного транспорта до 1 июля 2012 года должны быть разработаны и приняты единые правила установления исключительных тарифов для производителей. К этой же дате должны быть разработаны и приняты правила рассмотрения Комиссией Таможенного союза заявлений потребителей о защите своих нарушенных прав в связи с изменением тарифов.

Исключительные тарифы на железнодорожные перевозки, установленные странами Таможенного союза, будут действовать до 1 января 2013 года. С этой даты тарифы на услуги по перевозке грузов в экспортном, импортном и внутригосударственном сообщении должны быть унифицированы.

К 1 января 2013 года страны – участницы Таможенного союза также должны разработать документы, устанавливающие правила доступа к услугам инфраструктуры в рамках Единого экономического пространства, а также создать правила оказания услуг инфраструктуры.

Кроме того, с 1 января 2013 года ОАО «РЖД» будет наделено функцией самостоятельного изменения уровня тарифов на железнодорожные грузовые перевозки исходя из экономической целесообразности в рамках установленного Федеральной службой по тарифам ценового коридора. Это предусмотрено соглашениями в рамках Таможенного союза.

Лёд тронулся?

В прошлом номере «Пульта управления» была опубликована статья генерального директора ОАО «Институт экономики и развития транспорта» Фёдора Пехтерева «Уже не бывает». В ней говорилось о том, что если не решить проблему барьерных мест на сети РЖД (для чего нужна существенная государственная поддержка), то к 2015 году железнодорожная инфраструктура может стать основным фактором, сдерживающим рост экономики страны.

Эта проблема стала одной из наиболее острых среди озвученных на научно-техническом совете ОАО «РЖД», который прошёл 22 марта. В рамках его проведения железнодорожники из разных департаментов и дирекций, представители науки, бизнеса и федеральных властей говорили об изменениях, в которых нуждается действующая на сети Генеральная схема развития железных дорог до 2020 года. Прошедший совет может стать отправной точкой для актуализации уже федерального документа – «Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года».

Один на всех

Продолжая работу по совершенствованию системы социальной поддержки персонала в условиях реформирования, Департамент социального развития ОАО «РЖД» представил на согласование причастным департа-

ментам финансовую и операционную модели будущего Единого социального оператора (ЕСО) холдинга.

Сегодня объём льгот и гарантий сильно разнится по дочерним и зависимым обществам, приводя к социальному неравенству работников и пенсионеров в рамках одной отрасли. Социальный оператор создаётся для того, чтобы не допустить роста социальной напряжённости, а также удешевить и упростить процесс предоставления льгот.

«Мы предлагаем средства, направляемые на социальную поддержку, сконцентрировать в специальном фонде, как это делается, например, в НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ», – пояснил первый заместитель начальника Департамента социального развития Вячеслав Батаев. – Так же нужно поступить и с остальными гарантиями, льготами и компенсациями, которые предоставляются в холдинге».

В финансовой модели ЕСО источником пополнения такого фонда определены средства, предусмотренные в Отраслевом соглашении на поддержку персонала, а также средства от продажи акций дочерних обществ.

По решению Ассамблеи начальников дорог определены пилотные регионы, где в течение 2012–2013 годов модель Единого социального оператора будет внедряться. Это Горьковская, Куйбышевская, Северная, Забайкальская и Красноярская железные дороги.

Социальный оператор РЖД создаётся для того, чтобы не допустить роста социальной напряжённости, а также удешевить и упростить процесс предоставления льгот

Обратная связь

«Пульт управления» стал первым российским транспортным СМИ, выходящим не только в печатном виде, но и в качестве приложения для пользователей планшетных устройств. Редакция провела опрос представителей данной группы читателей, чтобы выяснить их оценку электронной версии издания.

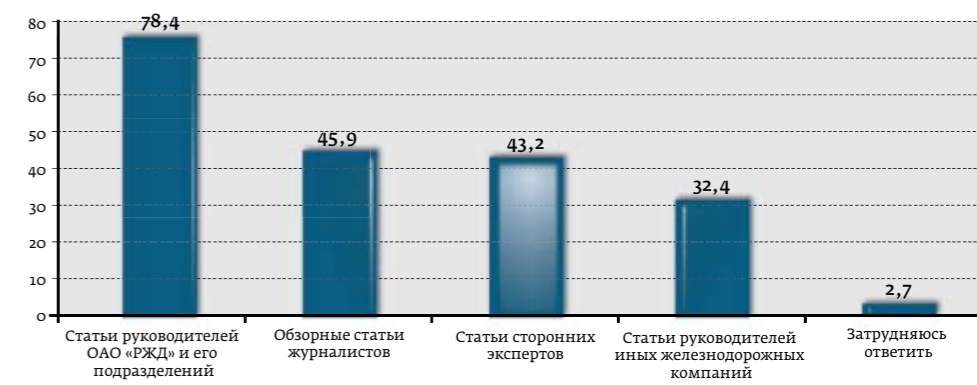
Приятно, что подавляющее большинство респондентов (около 90%) заявили о том, что приложение устраивает их в техническом плане и в дальнейшем они планируют читать журнал именно на планшетах.

В числе наиболее интересных тем названа реформа железнодорожного транспорта – об этом заявили 84% опрошенных. Схожая картина наблюдалась и при исследовании предпочтений аудитории печатной версии журнала (подробнее об этом см. в № 4 за 2011 год). Но любопытно, что в отличие от читателей бумажного «Пульта управления» из числа тем-лидеров пропал «Кадровый вопрос» – он интересует менее по-

Вячеслав Дулецкий, начальник службы корпоративной информатизации Куйбышевской дороги:

– Последний номер журнала порадовал и огорчил одновременно. На страницах издания поднимаются актуальные вопросы. Приводятся мнения экспертов из различных организаций и институтов, в том числе связанных с транспортом. Однако каждый раз получается, что мы оглядываемся на Запад, словно сравниваем: а как у них? Это, безусловно, положительный опыт. Но почему в корпоративном журнале не показываются и не исследуются наработки руководителей и специалистов компании, уже завершивших обучение за границей и прошедших стажировки в США, Германии, Франции, Венгрии и других европейских странах? На мой взгляд, было бы интересно узнать о работе

Какой формат публикации наиболее интересен?*



*В % от числа участников исследования (возможны несколько вариантов ответа), проведенного журналом «Пульт управления»

ловины пользователей планшетов. Зато публикации о проблемах оперативного управления холдингом у данной группы пользуются заметным спросом (об этом сказали 62% респондентов).

Можно отметить, что, хотя подавляющее большинство опрошенных являются сотрудниками холдин-

наших представительств за рубежом в части использования их опыта при построении новой модели управления холдингом, об организации грузовых и пассажирских перевозок, а также о развитии транспортного сегмента туристического бизнеса. Это не должно быть прямым изложением зарубежных наработок, а именно обобщённым опытом применительно к нашим условиям.

Вячеслав Иванов, начальник службы технической политики Красноярской дороги: – На днях получил свежий номер, посвящённый развитию пропускных способностей – теме, для нашей дороги весьма актуальной. Вообще журнал нравится тем, что всегда предлагает актуальные темы, свежий взгляд на злободневные вопросы.

«Пульт управления» отвечает и такому важному требованию к ана-

га «РЖД», каждый третий заявил о том, что хотел бы видеть в числе авторов издания представителей независимых компаний, работающих на рынке железнодорожных перевозок. Редакция благодарит всех, кто принял участие в исследовании. Мы постараемся учесть прозвучавшие мнения.

литическим изданиям, как глубина раскрытия темы, её всестороннее изучение. Здесь можно прочесть мнения как руководства компании «РЖД», так и независимых экспертов.

Геннадий Бокач, начальник службы технической политики Дальневосточной дороги: – В материалах нет новизны, в принципе вся информация известна по другим изданиям. Так что меня журнал не заинтересовал. Единственное, рубрика «Библиотека менеджера» в конце номера, что-то оттуда можно взять себе на заметку. Если журнал «Пульт управления» издаётся для руководителей ОАО «РЖД», в нём должно быть больше конкретики. Какие-то конкретные случаи нужно брать из практики, где, скажем, был бы описан порядок взаимодействия с персоналом.

Полезные советы

Координационные советы по повышению эффективности грузовых перевозок создавались на сети дорог в октябре 2011 года. Для транспортного рынка формальностью они не стали. Благодаря в том числе и их работе компании удалось стабилизировать эксплуатационную обстановку на сети. Что дальше ждёт этот институт управления?

Изначально координационные советы (КС) задумывались как площадка для взаимодействия между РЖД, региональными властями, операторами и собственниками подвижного состава, грузовладельцами, портовиками и другими участниками рынка. Однако сегодня их роль постепенно меняется.

Прологом к созданию КС стало фактическое изменение принципов организации транспортного рынка в связи с выводом инвентарного парка из перевозочного процесса. Сложилась двойственная ситуация между операторами и перевозчиком: у последнего есть публичные обязательства, но нет подвижного состава,

у операторов же нередко преобладают коммерческие или экзотические интересы. «Получается так, что к старой модели взаимодействия уже не вернуться. Надо выстраивать цепочку взаимной ответственности», – точно выразил сложившуюся ситуацию генеральный директор ЗАО «Евросиб» Дмитрий Никитин.

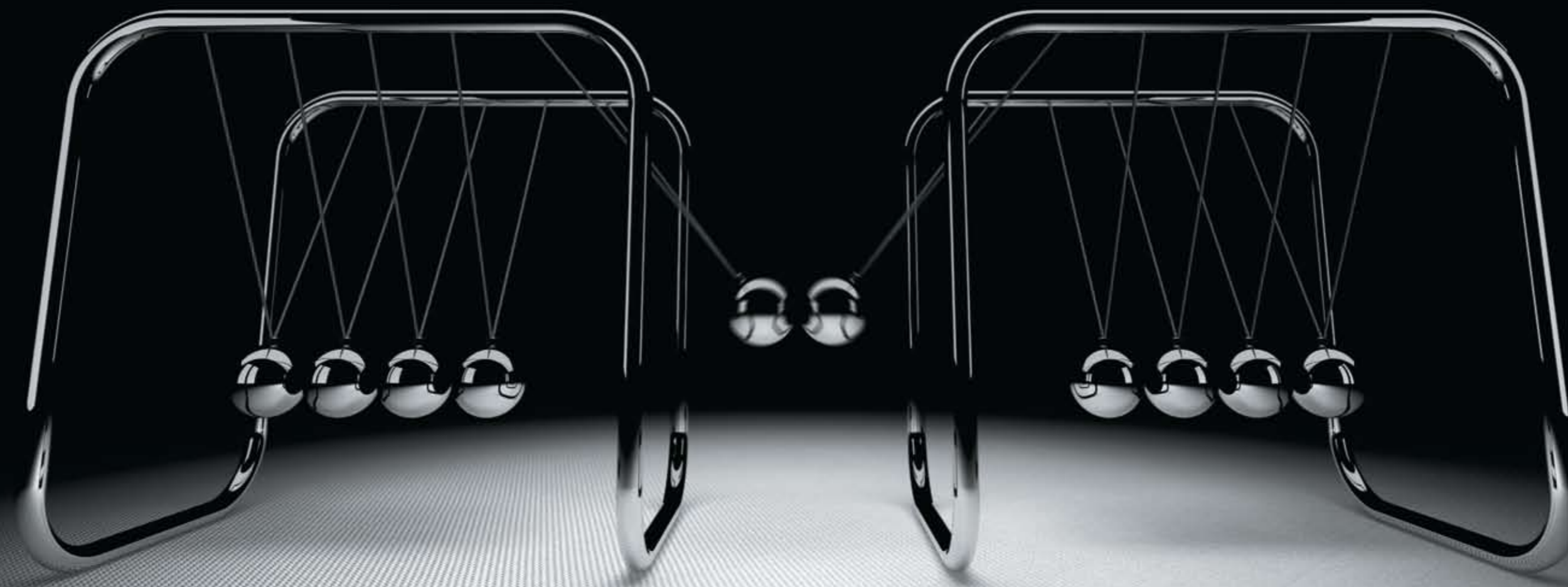
Сегодня, когда самый острый момент изменения системы пройден, можно констатировать, что инструмент согласования интересов различных участников процесса начал работать, причём все последствия его использования только предстоит оценить.

Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин, принимая участие в одном из советов, отметил, что новая площадка должна стать местом для проведения переговоров региональных администраций с представителями грузовла-

ДОСЬЕ

Приказом президента ОАО «РЖД» Владимира Якунина 26 октября 2011 года было создано 8 межрегиональных координационных советов (МКС): Северо-Западный (в Санкт-Петербурге), Центральный (в Москве), Уральский (в Екатеринбурге), Северо-Кавказский (в Ростове-на-Дону), Приволжский (в Нижнем Новгороде), Сибирский (в Новосибирске), Восточно-Сибирский (в Иркутске) и Дальневосточный (в Хабаровске). Их возглавили начальники соответствующих дорог. Кроме того, на сети появились также 16 координационных советов в границах отдельных магистралей.

дельцев, операторов и перевозчика. «Нам нужна не только критика, но и конструктивные предложения, поддержка в лице грузоотправителей и региональных органов власти».



Координация на местности



По мнению первого вице-президента ОАО «РЖД» Вадима Морозова, «координационные советы должны ускорить процесс совершенствования транспортного законодательства и тарифной системы, обеспечить формирование эффективной технологии перевозочного процесса, основанной на взаимной ответственности всех участников транспортного рынка за рациональное использование погрузочных ресурсов».

Сегодня КС превращается в механизм принятия стратегических решений, считает начальник Северо-Кавказской дороги Владимир Голоскоков. Например, участники совещаний, оценивая пропускные способности магистралей, могут совместно принять решение о переключении грузопотоков с одного направления на другое. Так произошло, когда грузовладельцы согласились частично перенаправить свой экспорт на малые порты Азово-Черноморского бассейна. Это помогло сбалансировать нагрузки

на инфраструктуру дороги и решить остро стоящую в тот момент проблему с «брошенными» поездами. Причём важно то, что это решение было совместным. По мнению Владимира Голоскокова, советы создают основу для перехода на единую систему планирования работы железной дороги и морского транспорта. Если, конечно, удастся объединить ресурсы грузовладельцев, железнодорожников и портовиков в одну информационно-логистическую систему с автоматизированным контролем перевозочного процесса. С таким предложением надо обращаться в Минтранс, а работа в рамках советов показывает, что это реально.

Свою позитивную роль КС сыграл и в работе Северной дороги. Её начальник Василий Билоха рассказал, что общими усилиями удалось добиться ускорения отправки составов и сокращения порожнего пробега. Однако вагоны встали уже не на местах погрузки, а на другой дороге – на станциях выгрузки. В этой

ситуации, по мнению начальника Октябрьской магистрали Виктора Степова, перед КС стоят более широкие задачи. Например, межрегиональные перевозки щебня. По его мнению, необходимо определить объёмы грузопотоков, проследить весь путь до момента выгрузки и отправки назад порожняка, оптимизировать эти логистические схемы. Это откроет дополнительные резервы для развития маршрутизации и увеличения доли отправок грузовых поездов по твёрдым «ниткам» графиков. Причём касается это широкой номенклатуры грузов.

Ещё одно направление развития этого института, по мнению начальника Южно-Уральской магистрали Виктора Попова, – изучение спроса на перевозки. Если напрямую выходить на контакты с крупными предприятиями, холдингами, становится понятнее, какие меры потребуются в дальнейшем по обеспечению их транспортных потребностей.

Большие перспективы открывает КС в работе по планированию инвестиций и развития инфраструктуры. Например, по словам начальника Красноярской магистрали Владимира Рейнгардта, железнодорожники, правительство Хакасии и крупные грузоотправители намерены создать рабочую группу, которая займётся разработкой предпроектных решений для оптимизации использования железнодорожной инфраструктуры. Участники рынка пришли к мнению: дефицит пропускных способностей участка Междуреченск – Тайшет и неразвитость путей неизбежно пользует в ближайшие годы может стать сдерживающим фактором в развитии экономики региона. И если не увеличивать мощности магистрального и промышленного транспорта, то предпринимателям придётся ограничивать рост объёмов добычи и переработки угля. Ожидаемые объёмы перевозок по Абаканскому региону по заявкам грузоотправителей в 2012 году выше прошлогоднего уровня на 35%. Предполагается совместно выработать пакет предложений, которые лягут в основу «Комплексной программы развития магистрального и промышленного железнодорожного транспорта Республики Хакасия на 2012–2015 годы».

Следующий этап сотрудничества – выход на совместные инвестиционные проекты. «У нас была проблема с автотранспортниками: поезда простаивали из-за неритмичности подхода фур к станции. Создание логистического центра помогло её решить. Проблема в том, как мотивировать бизнес на такие проекты. Пока, к сожалению, создавать «склады на колёсах» выгоднее, чем организовать нормальный режим хранения на терминалах», – посетовал заместитель главы администрации Краснодарского края Вадим Лукоянов.

Заместитель полномочного представителя Президента РФ в СЗФО Сергей Зимин считает, что дорогам надо не просто изредка встречаться с опе-



Ещё одно направление в работе координационных советов – это обеспечение потребностей в подвижном составе малого и среднего бизнеса

раторами и грузовладельцами. Необходимо понимать, где могут быть точки пересечения интересов сторон. Как, с одной стороны, не допустить снижения уровня конкуренции, а с другой – удержать управление вагонопотоками в едином центре.

На этом перечень сфер, в которых новый инструмент управления может быть полезен, не исчерпывается. Например, КС могут принять активное участие в дискуссии по дальнейшему реформированию вагонной составляющей, помогут найти её оптимальный уровень и связать с потребностями региональных рынков.

За рамками обсуждения остаётся анализ причин простоев подвижного состава на путях необщего пользования. Нет чёткого понимания и того, как предприятиям промышленного

транспорта развивать свои услуги, привлекать новых клиентов, совершенствовать технологии работы, обновлять фонды. Есть вопросы и к ценовой политике. Так, в Минтрансе считают, что сквозная ставка на железнодорожные перевозки должна включать в себя также услуги промтранспорта. Но во сколько они обойдутся грузовладельцам? Пока это мало кто считал.

Ещё одно направление в работе КС в 2012 году, обозначенное Владимиром Якуниным, – это обеспечение потребностей в подвижном составе малого и среднего бизнеса. Так что если на начальном этапе на советах рассматривались преимущественно вопросы, которые волновали крупные предприятия, то теперь пришло дело заняться малыми. **ПУЛЬТ**

МНЕНИЯ

Леонид Побережный, ведущий консультант отдела наземного и воздушного транспорта министерства промышленности, транспорта и связи Архангельской области: – На координационных советах оперативно решаются проблемы предприятий региона, которые не могут своевременно погрузить в вагоны груз или выгрузить его. Раньше его заседания проводились каждый вторник, сегодня реже. Благодаря им удалось нормализовать работу с грузовыми вагонами и полувагонами. Сейчас подвижного состава хватает всем предприятиям, а в конце февраля остро встал вопрос выгрузки угля в адрес ОАО

«Территориальная генерирующая компания № 2» («ТГК-2»). Из-за аномально теплой погоды в декабре-январе уголь своевременно не сжигался, и выгружать его стало некуда. А в феврале ударили морозы, и он замёрз в вагонах. На координационном совете железнодорожники вместе с энергетиками решали проблему в «ручном режиме», согласовывали график выгрузки вагонов. В итоге угольную пробку ликвидировали, причём даже без конвенционного запрета. Если говорить о том, что сделать, чтобы заседания совета были эффективнее... Думаю, надо просто реагировать на просьбы грузоотправителей и собственников подвижного состава.

Владимир Тамаев, управляющий директор ОАО «Комбинат КМАруда»: – Без советов сейчас никак. Раньше мы все вопросы решали напрямую с ЮВЖД. Теперь участников перевозочного процесса стало много и иначе как собравшись возникающие вопросы оперативно не решить. А чтобы эффективность координационных советов возросла, надо просто встречаться чаще. Однако главный вопрос – неравномерность распределения парка вагонов, – все еще не закрыт. В марте после координационного совета в Воронеже прези-

дент ОАО «РЖД» Владимир Якунин решил инициировать в Российском союзе промышленников и предпринимателей рассмотрение вопроса о юридическом статусе компаний операторов. Я уверен, что владельцы подвижного состава должны нести финансовую ответственность, если их вагоны долго занимают станционные и подъездные пути. Это уберёт от запруживания станций, а сами операторы подумают, стоит ли гнать вагоны за выгодным грузом и рисковать заплатить штраф за простой или же есть смысл отдать вагоны туда, где платят не так много, но зато грузят быстро.

Поезда, вагоны и тележки

Машиностроители предлагают участникам рынка перевозок новые образцы инновационной техники



Электропоезд постоянного тока ЭД4М № 500

На последней выставке «Экспо-1520» был представлен электропоезд ЭД4М-0500, кузову которого, как говорят в автопроме, был проведён рестайлинг. Поезд разработан ОАО «Демидовский машиностроительный завод». Главными отличительными характеристиками являются стеклопластиковый модуль кабины машиниста, гладкие боковые стены с новыми окнами, герметизированные межвагонные переходы, беззазорное сцепное устройство. Установлены биотуалет, эргономичные

сиденья, а также оптимально спроектированы тамбуры и салоны. Одноуровневый пол обеспечит комфортное передвижение пассажиров по поезду. При разработке поезда применено много новых технических решений. Поезд оснащён бортовой системой мониторинга технического состояния, аппаратурой видеонаблюдения и пожарной сигнализации, новой светодиодной системой освещения, системой кондиционирования. Так, например, энергосберегающий комплект электрооборудования позволяет экономить до 20% электроэнергии.



Электропоезд Desiro Rus

В России эта машина известна под именем «Ласточка». Двухсистемный пассажирский электропоезд способен развивать скорость до 160 км/ч. Оснащён асинхронными тяговыми двигателями и может работать на линиях как с постоянным, так и с переменным током. В составе поезда пять вагонов: два моторных и три прицепных. Из-за отсутствия тамбуров внешне они напоминают вагоны метро. Кузов поезда выполнен из экструдированных алюминиевых профилей. Их конструкция позволяет сократить потребление энергии

на тягу поезда. Кроме того, небольшое количество компонентов способствует снижению затрат на техническое обслуживание. Desiro Rus отвечает всем представлениям о современном комфорте. Для быстрого входа и выхода предусмотрены широкие дверные проёмы. Система микроклимата поддерживает в салоне вагонов комфортную температуру вне зависимости от времени года. Хорошая звукоизоляция обеспечивает низкий уровень шума во время движения поезда. Кроме того, салон оснащён системами видеонаблюдения и информирования.



Электропоезд переменного тока ЭД9М

Демидовский машиностроительный завод малой серией для Дальневосточной магистрали выпустил электропоезд переменного тока ЭД9М новой модификации. В нём применены передовые технические решения, которые уже используются в аналогичных электропоездах постоянного тока ЭД4М. Он отличается новым дизайном лобовой части головного вагона, который обеспечивает лучшую обзорность. Кроме того, установлены дополни-

тельные багажные полки в вагонах и новая система кондиционирования. К наиболее интересным конструктивным особенностям можно отнести управляемые с сенсорной панели прислонно-сдвижные наружные двери с выходом как на высокие, так и на низкие платформы. В вагонах помимо багажных полок предусмотрены стеллажи. Система микроклимата позволит поддерживать комфортную температуру независимо от времени года.



Служебные вагоны 61-4483 и 61-4484

Вагоны, предназначенные для сопровождения грузовых и хозяйственных поездов, созданы на Тверском вагоностроительном заводе. Служебный вагон модели 61-4483 разработан для сопровождения хоппердозаторных поездов. Его отличительной особенностью стал дизель-компрессор, который используется во время автоматизированной разгрузки вагонов. Для машинистов путевых машин и бригад, обслуживающих грузовые или ремонтно-восстановительные поезда, создана другая модель –

61-4484. Новый вагон обеспечивает комфортные условия работы и отдыха сотрудников. Вагоны имеют купе для отдыха, кухни со всей бытовой техникой, душевые с системой нагрева воды, туалеты, кладовые, мастерские и даже сушилки для одежды. Эксплуатировать обе модели можно в различных климатических зонах благодаря наличию кондиционера и автономной дизельной горелки котла. От бортовой дизель-генераторной установки вагоны могут автономно подпитываться в течение 30 суток. На сети эксплуатируются с конца прошлого года.



Четырёхосный универсальный полувагон 12-3090

Предназначен для перевозки сыпучих грузов, не требующих защиты от атмосферных осадков. Полувагон с разгрузочными люками модели 12-3090 обладает грузоподъёмностью 69,5 тонны, а объём его кузова составляет 88 куб. м. На нём установлена арматура для безрезьбового соединения труб тормозной системы. Особенностью полувагона является усиленная конструкция верхней деформации кузова при погрузочно-разгрузочных

работах. Обшивка боковых стен обеспечивает снижение трения груза о стенки при разгрузке. Полувагон спроектирован с учётом нагрузки 25 тонн на ось (в отличие от большинства отечественных вагонов, которые рассчитаны на нагрузку 23,5 тонны на ось). По требованию заказчика может быть оборудован колёсными парами повышенной твёрдости. В прошлом году полувагон получил трёхлетний сертификат соответствия на выпуск установочной серии. Производится на Брянском машиностроительном заводе.





Реформа в пути

ОАО «РЖД» продолжает реструктурировать инфраструктурный блок. Передача имущества, внедрение новых технологий, оптимизация численности и координация производственной деятельности – основные приоритеты на 2012 год

Минувший год был принципиальным для вертикально интегрированной системы управления инфраструктурой. Создание Центральной дирекции инфраструктуры (ЦДИ) прошло в несколько этапов. Главным испытанием на эффективность для крупнейшего подразделения РЖД стала летняя путевая компания.

Её итоги говорят сами за себя. Все выделенные средства освоены на 100%, реконструировано 347 км контактной сети, смонтировано более 13 км усиливающего провода, заменено более 1 тыс. км изношенного контактного провода и несущего троса, а это на 20% выше показателя 2010 года. В путевом хозяйстве мы смогли повысить скорость движения поездов по перегонам и главным путям станций на протяжении 2,3 тыс. км для пассажирских поездов и 2,33 тыс. км для грузовых. И в том и в другом случае задание перевыполнено на одну пятую. На 3,2 тыс. км увеличилась протяжённость пути на железобетонных шпалах. Это далеко не все успехи.

Но для нас ушедший год был прежде всего годом формирования ЦДИ.

Для того чтобы сформировать имущественный комплекс дирекции, были разработаны критерии технологической и производственной потребности объекта. По ним и оценивалось, необходим этот объект в дирекции или его нужно передать другим подразделениям компании, списать или продать. В настоящее время эти критерии отработаны на примере имущественного комплекса Горьковской дороги и теперь будут положены в основу формирования имущественного комплекса ЦДИ в целом.

Однако не обходится и без проблем. Сложности возникают с имуществом, которое находится на балансе выведенных из дорог вертикалей. Речь

идёт о Центральной дирекции тяги, Центральной дирекции управления движением и других. Что касается основных фондов, то я поручил подготовить и направить на сеть телеграмму о подходах при формировании имущественного комплекса ЦДИ. Документ подчёркивает, что устаревшее и неэффективно используемое оборудование надо списывать. В компании реализуется программа вовлечения в гражданский оборот помещений в служебно-технических зданиях. Рассчитана она на 2011–2013 годы, а её выполнение позволит оптимизировать состав имущественного комплекса ЦДИ.

В ушедшем году много сил отдано организации эффективной работы с коллегами из других дирекций.

канчивая координацией действий в вопросах предоставления «окон» на уровне Центральной дирекции движения. Материально-техническое обеспечение работ осуществляется в соответствии с «Регламентом организации материально-технического снабжения ОАО «РЖД» и его дочерних обществ». Все эти координирующие документы работают, хотя жизнь, конечно, выявляет «белые пятна», несത്യковки, которые нам ещё предстоит решить.

Ещё одна тема – численность сотрудников. Сегодня обслуживанием инфраструктуры занимаются порядка 400 тыс. человек. Это большое число, и необходимо работать над его снижением. Однако оно должно сопровождаться внедрением совре-

Инвестиционный бюджет, утверждённый для Дирекции инфраструктуры на 2012 год, составляет 110 млрд руб, что на 20% больше, чем годом ранее

Регламенты взаимодействия на линейном уровне определены инструкциями. Они выполняются на высоком уровне, хотя всякое бывает. Существуют документы, регламентирующие координацию между центральными дирекциями, например специалисты Центральной дирекции по ремонту пути тесно работают с путейцами из ЦДИ. Это взаимодействие осуществляется на основании специального регламента. Текущее планирование ремонтно-путевых работ производится ЦДИ через управления пути и сооружений на основании заявок железных дорог и структурных подразделений ОАО «РЖД». Для этой работы установлены порядок и сроки, начиная от формирования объёмных показателей по ремонтно-путевым работам и за-

менной техники и продуманными структурными решениями. Но для нас важен вопрос не только сокращения затрат на персонал, но и расходов на текущее содержание инфраструктуры. А это напрямую зависит от внедрения современных технологий, продлевающих жизненный цикл основных средств, и в первую очередь верхнего строения пути. Весь 2011 год РЖД внедряли инновационные решения, направленные на усиление конструкции верхнего строения пути и продление срока его службы. Например, в кривых сверхмалых радиусов на Московской и Восточно-Сибирской дорогах уложен бесстыковой путь на железобетонных шпалах с упругими скреплениями. В том числе с повышенным сопротивлением сдвигу и обработкой балластного слоя компо-

Управление инфраструктурой»



зитными материалами. Разработаны и изготовлены шпалы для кривых радиусом менее 350 м, как челночные, так и мостовые. К слову, для скрепления АРС данные шпалы уже имеют сертификаты, для скрепления ЖБР они будут получены не позднее апреля 2012 года.

2012 год для инфраструктурного комплекса РЖД будет не менее принципиальным и интересным. Инвестиционный бюджет, утверждённый для дирекции, составляет более 110 млрд руб., что на 20% больше, чем годом ранее, а это красноречиво говорит об объёме запланированных работ по всем хозяйствам. В этом году мы рассчитываем завершить формирование ЦДИ, переведя в неё дорожные дирекции. С этого момента на Центральную дирекцию будут возложены обязанности и ответственность за управление всем технологическим комплексом железнодорожной инфраструктуры. По результатам испытаний пилотного проекта комплексной системы пространственных данных инфраструктуры железнодорожного транспорта (КСПД ИЖТ) на полигоне Москва – Санкт-Петербург – Буловская нам предстоит заняться его внедрением и на других направлениях сети. Эта система будет содержать сведения по каждому участку пути и всем объектам на нём: о характере местности и рельефа, о текущем состоянии объектов транспортной инфраструктуры, описанных в виде моделей объектов на основе координатного пространства. Система также будет обладать всей информацией о проектных решениях, документацией по организации строительства, результатам съёмок и инженерных изысканий, сведениями о планируемых и выполненных ремонтах, реконструкциях путевого хозяйства.

Кроме того, мы рассчитываем завершить реорганизацию системы содержания инженерных сооружений, создав на всех дорогах специализированные дистанции инженерных сооружений.

ИЗУМЛЕН

«Бизнес Диалог» рекомендует



Выставка «ТрансРоссия-2012»

Место проведения: Россия, Москва, ЦВК «Экспоцентр»

Дата: 24–27 апреля 2012 г.

Организатор: ITE LLC Moscow

Выставка «ТрансРоссия-2012» – это масштабная биржа транспортных услуг, ежегодно привлекающая ведущих специалистов из России, стран СНГ и Балтии.

Выставка логистики – главная площадка, на которой обсуждаются самые актуальные проблемы развития российской транспортной системы, разрабатываются новые информационные системы взаимодействия различных видов транспорта, направленные на успешное решение вопросов логистики на глобальном рынке транспортно-логистических услуг. Ориентированная в первую очередь на услуги по грузоперевозкам, выставка «ТрансРоссия» демонстрирует полный комплекс отраслевых решений – от транспортно-экспедиторского обслуживания до программного обеспечения и оборудования для обработки грузов.



VII Международный железнодорожный бизнес-форум «Стратегическое Партнёрство 1520»

Место проведения: Россия, Сочи, отель «Рэдиссон Лазурная»

Дата: 30 мая – 1 июня 2012 г.

Организатор: ООО «Бизнес Диалог»

Международный железнодорожный бизнес-форум «Стратегическое Партнёрство 1520» – это уникальная коммуникационная площадка, призванная способствовать сохранению, установлению и развитию деловых связей на «пространстве 1520».

Миссия форума: эффективно использовать и развивать главное конкурентное преимущество «пространства 1520» – исторически сложившиеся транспортные связи и высокую степень доверия между входящими в него странами.

В рамках предстоящего мероприятия будут рассмотрены вопросы развития железнодорожного транспорта в рамках различных интеграционных объединений в Евразии, а также в контексте реализации правил международной торговли и обязательств ВТО.

Участие в форуме примут ряд высокопоставленных представителей стран ЕС, включая вице-президента Еврокомиссии, отвечающего за вопросы транспорта, председателя комитета по транспорту Европарламента, министры транспорта Германии, Латвии и других европейских государств.



ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ

Место проведения: Россия, Санкт-Петербург, КВЦ «Ленэкспо»

Дата: 21–23 июня 2012 г.

Организатор: Оргкомитет по подготовке и проведению Петербургского международного экономического форума
Петербургский международный экономический форум вновь станет событием, которое позволит участникам получить актуальную информацию из первых рук и принять участие в дискуссиях по вопросам глобальной экономики, в том числе в обсуждениях возрастающей роли развивающихся экономик в формировании региональной и глобальной повестки дня.

Петербургский международный экономический форум 2012 года пройдет спустя всего несколько месяцев после вступления в должность избранного Президента Российской Федерации и будет представлять особый интерес для мирового бизнеса, государственных лидеров и лидеров СМИ, интересующихся политической и экономической жизнью России. Форум предоставит уникальную возможность встретиться с членами обновлённого Правительства Российской Федерации в период, когда Россия перейдёт к новому этапу реформ.



Уральская международная выставка и форум промышленности и инноваций «ИННОПРОМ-2012»

Место проведения: Россия, Екатеринбург, МВЦ «Екатеринбург-Экспо»

Дата: 12–15 июля 2012 г.

Организатор: Оргкомитет Уральской международной выставки и форума промышленности и инноваций «ИННОПРОМ»

«ИННОПРОМ-2012» – это проводимая при поддержке Правительства Российской Федерации специализированная выставка в области промышленности, инноваций и технологий, которая предлагает уникальные возможности для обмена опытом и конструктивного взаимодействия представителей федеральных и региональных органов власти, крупнейших отечественных и зарубежных компаний, малого и среднего инновационного бизнеса, учёных и экспертов.

Открытая дискуссионная площадка, посвящённая обсуждению эффективных идей и решений в экономической и промышленной политике. У участников мероприятия есть уникальная возможность напрямую познакомиться с разработчиками, найти новые рынки сбыта продукции, потенциальных инвесторов и привлекательные возможности для инвестирования, привлечь специализированные кадры в области инноваций.

Павел Толстых,
руководитель Центра
по изучению проблем
взаимодействия
бизнеса и власти,
к.пол.н., доцент
НИУ «Высшая школа
экономики»



Умение выстроить конструктивные отношения с органами госвласти было важным всегда. Но если раньше эту функцию выполняло зачастую лишь руководство, то сейчас многие компании активно развивают подразделения, специализирующиеся на взаимодействии с органами государственной власти, или, как это принято называть в мировой практике, Government Relations

Механики госмашины

В конце минувшего года в своём выступлении на итоговом заседании правления компании президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин назвал в качестве приорита работу по выстраиванию отношений с органами госвласти. По его словам это необходимо для выработки чёткой и предсказуемой перспективы развития инфраструктуры железных дорог, отладки системы управления вагонными парками, повышения безопасности перевозочного процесса, обоснованного тарифного регулирования естественно-монопольных видов деятельности. Редакция журнала «Пульт управления» попыталась разобраться в теории и практике работы с представителями различных госорганов.

Функциональные детали

Прежде всего важна общая стратегия взаимодействия с органами госвласти, которой задаются ключевые цели и задачи в данной области. В ней также должна быть заложена и карта компетенций, определяющая, какие сотрудники каких уровней решают определённые вопросы.

Однако с чиновниками общается не только профильное GR-подразделение. Например, финансовый отдел сталкивается в с налоговыми службами, юридический – с регуляторами и судами. И важной задачей специалистов по GR является координация действий. Нужно наладить систему взаимоинформированности с другими отделами, в том числе в регионах. Это помогает выделить наиболее актуальные риски, составить календарь проблем.

В задачи GR-подразделения входит не только нейтрализация существующих угроз, но и предвидение будущих, а также содействие продвижению положительных изменений. Поэтому основополагающая функция

– мониторинг. Надо выделить чиновников, решения которых могут затронуть компанию. С ними специалисты по GR должны наладить отношения, иметь возможность отслеживать их деятельность. Скорость получения информации играет жизненно важную роль. О вероятных переменах должно быть известно заранее, чтобы вовремя отреагировать.

Корпоративный GR тогда эффективен, когда проблемы нивелируются на низовых уровнях. Например, возникла идея нового федерального закона. Как правило, вся процедура его прохождения занимает примерно год. Причём в публичной сфере обсуждение идёт не более 20–30% от этого времени. И если на начальном этапе компании не удастся «войти в процесс», то к моменту публичной дискуссии документ уже пройдёт определённые стадии разработки и согласования, его корректировка станет проблематичной.

В любой работе подобного рода есть риск конфликта интересов. Компания ориентирована на решение своих

бизнес-задач, которые не всегда целесообразны с точки зрения органов госвласти, так как могут быть сопряжены с ростом цен, снижением налогооблагаемой базы, сокращением персонала и т.п. Поэтому компания должна выработать свою позицию так, чтобы сочетать свой интерес с государственным, продемонстрировать, что возможные потери могут быть нивелированы положительным эффектом.

Это лучше рассмотреть на примере. Предположим, компании необходимо внесение каких-либо изменений в действующие нормативные акты. Прежде всего следует выработать грамотную юридическую позицию, в том числе, возможно, провести анализ того, не будут ли предлагаемые изменения противоречить каким-либо действующим законам. Затем, компания не может просто прийти и заявить: «Давайте примем эту норму, и мы сэкономим \$100 млн». Надо убедить все ведомства в том, что изменения целесообразны с точки зрения соблюдения интересов каждого из них. Минфину близка налоговая риторика. Здесь разговор можно построить на том, что будут дополнительные поступления в бюджет. Минэкономразвития близка тема инвестиций и рабочих мест, поэтому можно говорить о том, как и на что планируется потратить сэкономленные средства.

И везде нужно быть убедительным. Безупречная позиция заключается в правильной аргументации. Это могут быть собственные расчёты, экспертные заключения, анализ международного опыта, математические модели. Необходимо проработать вопрос, понять все «за» и «против», снабдить своих сторонников информацией, а для нейтрализации противников подобрать контрдоводы.

При необходимости можно использовать дополнительные каналы воздействия. Например, можно при помощи PR-службы организовать в СМИ кампанию в поддержку. Побудить профессиональные ассоциации и общественные организации встать на свою сторону. Можно и создать коа-

Компания должна выработать свою позицию так, чтобы сочетать свой интерес с государственным, продемонстрировать, что возможные потери могут быть нивелированы положительным эффектом



лицию с другими игроками рынка, это усиливает нажим. По мере реализации реформы транспорта, вывода «дочек» ОАО «РЖД» в свободное плавание, актуальность таких действий будет возрастать.

Функцией GR, которая зачастую упускается из вида, является правильное позиционирование компании в органах госвласти, то есть своего рода PR, но нацеленный на конкретную аудиторию. Реализуется эта функция в том числе через присутствие на различных форумах с участием чиновников. Также желательно, чтобы во всех комиссиях при профильных органах власти были представители компании, и везде они должны выглядеть и действовать компетентно, а их позиция должна быть взвешенной.

В целом за счёт нейтрализации проблем регуляторики, изменений юридических норм, нивелирования различных угроз GR выполняет важную функцию – снижая административные издержки, он экономит деньги, содействует развитию бизнеса. Если провести оценку, то для крупной компании масштаба ОАО «РЖД» за счёт эффективного GR можно сократить до 10–20% издержек, которые возникают из-за проверяющих и контролирующих органов, пробелов в законодательстве. Причём эффективность эта будет не на словах, её можно изменить. Как правило, используются те же критерии, что и при оценке любого менеджмента, например через систему KPI.

Деление по статусу

Единого рецепта построения корпоративной системы GR не существует. Механика работы, структура подразделения везде различны и, в идеале, соответствовать задачам. Главное требование – формализация процесса, разработка алгоритмов и методологий, где каждый сотрудник понимает сферу своих компетенций. Схематично можно выделить четыре основные составляющие.

Первая – это специалисты. Они должны грамотно собирать информацию о рисках из профильных ведомств и выстраивать взаимоотношения на уровне рядовых сотрудников органов власти. Следующий уровень – главы отделов GR-подразделения. Они не только занимаются анали-

тикой и сбором информации, но и могут принимать управленческие решения. В их компетенцию входит возможность донесения на низовом политическом уровне позиции, которая выработана в компании. Такие сотрудники могут взаимодействовать с руководителями департаментов или отделов министерств, возможно, аппаратов в Госдуме, с некоторыми её депутатами, отчасти с аппаратом правительства.

Третий, самый высокий в рамках GR-подразделения уровень – это его начальник. В его компетенции взаимодействие с депутатами и сенаторами, также, вероятно, с заместителями министров, начальниками департаментов федеральных органов власти, председателями профильных

заканчивается после подписания документа. Сам этот факт ещё не означает, что все изменилось. Даже если вспомнить историю реализации поручений президента страны, сколько было скандалов с тем, что сроки срываются! И уж если президент об этом говорит, то даже крупным компаниям сложно рассчитывать, что все подписанные документы будут исполнены в точности и в срок. GR-департамент должен отслеживать возможные конфликты, противоречия, подталкивать решения, которые выгодны. Образно говоря, он должен «подкручивать» шестерёнки государственной машины.

Вернёмся к вопросу региональных GR-служб. К их компетенции относится взаимодействие с органами власти в большинстве случаев на уровне субъ-

При урегулировании проблем все GR-специалисты должны понимать не только сферу своей ответственности, но и иерархию принятия решений в государстве

комитетов Госдумы и руководством фракций, политических партий.

Можно также выделить четвёртый, топ-уровень. Это руководство компании, те люди или тот человек, кто отвечает за управление в целом, за стратегическое развитие бизнеса. Уровень взаимодействия – министры, вице-премьеры, помощники президента, возможно, председатель правительства, президент. Но вмешательство топ-уровня в процесс должно быть единичным, лишь тогда, когда этого требует масштаб задачи. Иначе это может означать лишь то, что GR-специалисты что-то упустили.

В идеальном случае руководство компании должно присутствовать лишь при подписании конечных документов. Все остальное – разрабатывает GR-подразделение. Причём его работа не

екта Федерации. При этом регионалы должны понимать, в каком случае они могут и должны обращаться в «головной офис», а в каком – нет. И тут важно отметить, что за счёт чётко прописанных процедур обращение к вышестоящим коллегам будет восприниматься не как слабость, а как рабочий момент.

Чтобы контролировать и оценивать эффективность региональных GR-структур, должны быть введены чёткие процедуры отчётности, отлажена система взаимоинформированности, что зачастую сделать сложно. Важно поставить систему мотивации в зависимость от того, какой вклад вносится в минимизацию проблем. Без этого добиться качественной работы нелегко. Система мотивации не обязательно должна включать в себя бонусы. По опыту, очень действенна модель лиф-

тинга в головной офис. Эффективны и прикладные тренинги, на которых присутствуют GR-представители всех уровней. На таких модерлируемых встречах разбираются практические кейсы, они позволяют рядовым сотрудникам осознать возможности компании, понять её стратегию.

Иду на вы

Под конфликтами с органами государственной власти в системе GR понимается, как правило, противодействие со стороны тех или иных чиновников. При урегулировании проблем все GR-специалисты должны понимать не только сферу своей ответственности, но и иерархию принятия решений в государстве. Если проблема возникла на муниципальном уровне, то можно пойти дальше – на региональный. Если конфликт выше, то могут помочь на федеральном уровне, например в управлении по внутренней политике администрации президента. Везде власть имеет структуру соподчинения.

Таким же образом решаются конфликты и на федеральном уровне. Например, компания продвигает какую-то инициативу. В силу того, что интересы разнородны (вообще наличие единого госинтереса – это миф), против может быть, например, один из органов исполнительной власти. В результате нет необходимой визы замминистра или же появляется отрицательное заключение. И если решить данный вопрос никак не удаётся, можно обратиться к министру, вице-премьеру или помощнику президента, курирующим вопрос. За счёт поиска сторонников на вышестоящих должностях нейтрализуется большинство конфликтных ситуаций.

Но есть конфликты, разрешение которых не относится к компетенции GR-специалистов. В их числе те, когда отношения с властными органами портятся на уровне акционеров. И тут уже они сами должны находить компромиссы. А GR-подразделению остаётся лишь отслеживать процесс и стараться минимизировать возможный негативный эффект.





Бизнес в вертикалях

Лозунг, который провозгласили железнодорожники несколько лет назад, гласит – «Меняемся для вас». Что стоит за этой идеологией и как она реализуется в рамках структурной реформы? О том, как клиентоориентированность меняет компанию рассказали топ-менеджеры РЖД

Одно из определений клиентоориентированности гласит, что это способ ведения бизнеса, обеспечивающий создание дополнительных конкурентных преимуществ и повышенной добавленной стоимости за счёт новых возможностей и предложений для потребителей. Даже в том случае, если они превосходят потребности. Но это не означает потакания капризам клиентов. По-настоящему клиентоориентированная компания благодаря тесному контакту с потребителем, взаимному доверию получает широкие возможности влиять на его предпочтения и поведение.

Реформа для потребителя

На это и направлены те внутренние преобразования, которые уже несколько лет проходят в ОАО «РЖД». К 2006 году, когда только формулировались задачи совершенствования системы управления компанией, железнодорожный транспорт России уже более 15 лет работал в рыночных условиях. Было очевидно, что структурная реформа должна адаптировать РЖД к непрерывной борьбе за клиента, за качество и доступность транспортных услуг. В этой ситуации нужно было не только упростить и повысить эффективность самого управления, но и создать условия для гибкого реагирования на изменение рыночной ситуации, включая изменения предпочтений и потребностей клиента.

Появилось радикальное решение – организовать управление производственным комплексом не по территориальному принципу через железные дороги, а по функциональному, через предприятия сетевого масштаба. Их специализация была определена согласно активам, которые предприятия использовали в рамках своей производственной задачи. Затем определялись состав реализуемых технологических процессов и квали-



Хозяйственные комплексы РЖД заработали лучше, чем в прежней структуре

фикация персонала. Так как большая часть имущества РЖД ограничена в обороте, эти предприятия были организационно сформированы внутри компании, получили форму филиалов и общее наименование – дирекция.

Подход, основанный на формировании специализированных дирекций в составе ОАО «РЖД», соответствовал требованиям программы структурной реформы. Она предусматривала переход к управлению по видам деятельности для того, чтобы

облегчить формирование дочерних обществ с вертикальной интеграцией и чтобы в будущем было легче их приватизировать. Эта идеология реформирования оправдала себя, поскольку хозяйственные комплексы заработали лучше, чем в прежней структуре.

Вслед за этим были созданы специализированные общесетевые дирекции, для того чтобы повысить эффективность управления хозяйственной деятельностью. Они либо непосредственно участвуют в перевозочном

Клиентоориентированность»



процессе, либо обеспечивают доходность основной деятельности.

«Благодаря специализации у каждой дирекции есть свой особый продукт (иногда целая серия), которые могут быть оценены с позиции качества и удовлетворённости потребителя, – отметил старший вице-президент ОАО «РЖД» Валерий Решетников на конференции Корпоративного университета. – При этом потребителями в первую очередь являются другие дирекции в составе компании, так как всю совокупность внутренних продуктов в конечную услугу – публичные перевозки – преобразует только одно подразделение РЖД – Дирекция управления движением».

Таким образом, все дирекции выступают друг для друга либо по-

ставщиками, либо заказчиками, а их деятельность является фактором клиентоориентированности всей компании. Произошло перераспределение полномочий, ответственности, ресурсов. В этом году предстоит окончательно сформировать все бизнес-блоки, а также сконфигурировать корпоративные ценности. Однако в этом процессе заложена потенциальная опасность. Сама по себе эффективность дирекций может не обеспечить необходимую удовлетворённость конечных клиентов.

Поиск оптимизации

«В ближайшей перспективе необходимо выстроить связь между внешней и внутренней клиентоориентированностью, – обрисовал задачи

компании Валерий Решетников. – Холдингу критически необходим функциональный коммерческий блок. Нужны механизмы оценки мотивации клиентоориентированности у руководителей подразделений. Должен быть организован полноценный оборот услуг между дирекциями, предусматривающий приёмку результатов деятельности каждой из них внутренним потребителем, и это всё должно отражаться на ключевых показателях оценки эффективности дирекции».

Основным ресурсом компании является провозная способность инфраструктуры. Поэтому важнейшей задачей является эффективное использование этого ресурса в интересах клиентов. Оптимальный вариант её

эксплуатации должен учитывать три вида перевозок: грузовые, пассажирские дальнего следования и пригородные. Но есть ограничения, накладываемые требованиями безопасности движения. Задача эта не из простых, и методами только одной технологической координации она не решается.

К примеру, как пояснил руководитель Центральной дирекции управления движением ОАО «РЖД» Павел Иванов, инфраструктура позволяет ускорить большое количество пассажирских поездов. Однако по тем же путям идут и более медленные грузовые, что сводит на нет такие усилия. Проблемы с установленными скоростями движения, технологические «окна», неоптимальный для пассажиров график захода пассажир-

о технологиях организации продаж, коммерческий блок свяжет внутренние процессы и взаимодействие дирекций с интересами внешних потребителей.

Кроме того, коммерческий блок и ДЗО могут осуществлять непрерывный мониторинг рыночной среды и предпочтений потребителей, выстраивать систему контроля качества обслуживания клиентов, а впоследствии разработать и внедрить стандарты решения проблемных ситуаций, поддерживать каналы прямого информационного обмена с клиентами.

Персональный подход

Ключевыми критериями для клиента при выборе вида транспорта для до-

Ключевыми критериями для клиента при выборе вида транспорта при доставке своего груза помимо цены являются адекватность сроков и доступность услуги

ских поездов в тот же Московский транспортный узел – всё это внутри-холдинговые противоречия, которые необходимо решать.

Поэтому, по мнению Валерия Решетникова, на коммерческий блок под руководством вице-президента по коммерции можно возложить функциональное руководство всеми бытовыми и маркетинговыми структурами, дирекциями, ДЗО и бизнес-блоками. А также такие функции, как формирование корпоративной политики маркетинга и продаж, формирование единых регламентов и стандартов в этой области, тарифы и ценообразование. Выступая единым центром принятия решений и ответственности за прибыль компании и холдинга в целом, центром накопления знаний о рынке, о продуктах,

ставки груза помимо цены являются адекватность сроков и доступность услуги. По мнению генерального директора центра фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО) ОАО «РЖД» Елены Кунаевой, если 10–15 лет назад стоимостные характеристики наших услуг являлись ключевыми, то сегодня требования кардинально меняются.

Встал вопрос уже не о качестве оказания услуги перевозки, а о самой возможности получения её как таковой.

А это подталкивает клиентов переходить на другие виды транспорта. «Основным направлением оценки потребностей клиентов для организации работы компании должно стать удовлетворение спроса на комплексное обслуживание и по принципу «одного окна», – говорит Елена Кунае-

ва. – В компании при взаимодействии с клиентами начались реализация инновационных технологий обслуживания, внедрение института менеджеров по работе с клиентами. Он начал работу в 2010 году, и уже сегодня очевидна его эффективность. Клиенты даже в случае предоставления не в полной мере качественных услуг продемонстрировали свою лояльность и понимание, поскольку за счёт постоянного общения с менеджерами видели, что в «Российских железных дорогах» кто-то озабочен их проблемами».

Однако взаимодействие с клиентом пока является недостаточно эффективным из-за нехватки обратной связи от производственного блока. Основная причина – отсутствие единых целей у бытовиков и производственников. Поэтому в приоритетных целях ЦФТО создание регламента показателей эффективности, единых для обеих структур.

Менеджеры по работе с клиентами должны быть специалистами высокой квалификации, обладать знаниями специфики производства, стратегии его развития. Потребуется и особые личностные качества, позволяющие эффективно вести переговорный процесс, демонстрировать терпимость к проявлениям различных эмоций клиента.

В ОАО «РЖД» уже создаются контакт-центры, открываются «горячие линии». Их специалисты теперь сами себя «подтягивают» до уровня клиента и по манере общаться, и по построению деловых переговоров, и даже по культуре речи.

По словам Елены Кунаевой, разработаны стандарты обслуживания клиентов в ЦФТО. Началась подготовка генеральной схемы развития агентской сети до 2015 года, которая будет предусматривать трансформацию агентств, которые сегодня ориентированы в первую очередь на оформление первичной документации договоров перевозки, определенные стоимости перевозок и другие подобные услуги. **ПУЛЬТ**



Искусство совпадения

Соответствие реальным ожиданиям клиента – одно из ключевых условий построения успешного бизнеса. Но на практике процесс достижения цели может быть очень сложным, даже если речь идёт о зарубежных компаниях, имеющих многолетний опыт работы на открытых рынках

Во многих странах рынок транспортных услуг является высококонкурентным и в пассажирском, и в грузовом сегментах. В условиях борьбы за каждого заказчика ставка делается на повышенные клиентоориентированности бизнеса. А ключевой задачей становится не просто привлечение клиента, но и его сохранение, выстраивание с ним долгосрочных отношений.

Трудности перевода
В Германии доля железных дорог в сегменте грузоперевозок составляет лишь порядка 17%, а автотранспорта – около 70%. Понятно, что в

такой ситуации каждый клиент для компании важен. И для того чтобы его удержать, изменить пришлось многое. Как рассказал глава совета директоров, председатель правления DB Schenker Rail Automotive Аксель Маршал, в компании провели внутреннюю реорганизацию деятельности в зависимости от того, с какой отраслью взаимодействует то или иное подразделение. «Это очень важно, потому что в каждой отрасли могут быть свои подходы к организации и ведению бизнеса», – отметил Аксель Маршал. В качестве примера он привёл автопром, где необходимо уделять особое внимание поставщикам, межзаводским перевозкам, а также вопросам распространения готовых автомобилей по сети сбыта. Это достаточно специфичные проблемы,

решения по которым не могут быть аналогичны тем, что применяются в других областях. Соответственно и менеджмент в транспортной компании, отвечающий за взаимодействие с клиентами данной группы, должен досконально понимать происходящие процессы и соответствовать всем «вызовам».

Сложности возникают и при организации работы на международном уровне. Ожидания клиентов постоянно растут, вынуждая поставщика услуг быть более гибким. В частности, к традиционным запросам соблюдения расписания и обеспечения стабильности цен добавляются требования о поддержании всей логистической цепочки, организации комплексных перевозок. При этом все эти услуги должны быть представле-

Клиентоориентированность»



ны на уровне исполнителя, да ещё и по принципу «одного окна». Готовность компании пойти навстречу клиенту и удовлетворить его запросы – это существенное конкурентное преимущество.

Важную роль играет и информационная составляющая. «Мы были сосредоточены на поездах, на отслеживании конкретных вагонов. А клиенты нам говорят, что им не интересно знать то, где находится какой-либо поезд или вагон. Их интересует только собственный груз», – рассказывает г-н Маршал. Компания разработала мобильное приложение, позволяющее оперативно получить самую разную информацию, в том числе о месте нахождения груза в текущий момент, состоянии транспортного средства и т.п. «Мы постарались предельно упростить свои IT-системы, чтобы они были доступны для клиента, чтобы он мог с ними работать», – говорит Аксель Маршал.

Проблема выбора

С подобным подходом соглашается Карл-Штефан Нойманн – эксперт из международной консалтинговой компании McKinsey. Он говорит о том, что необходимо понимать то, каковы реальные потребности заказчика, а не действовать по собственным представлениям.

В числе примеров успешной реализации такого метода он приводит компанию DHL, запустившую в 2007 году комплексную программу повышения клиентоориентированности First Choice («Предпочтительный выбор»). Её реализацией занималось около 100 тыс. сотрудников, было проведено 170 исследований удовлетворённости клиентов, выполнено свыше двух тысяч различных проектов. Действие программы, по оценкам DHL, привело к росту прибыли до вычета налогов на 1 млрд евро.

Суть First Choice – совместить «обещания» компании и реальный опыт, который получают клиенты, сталкиваясь с DHL. Для того чтобы добиться

желаемого, компании пришлось меняться полностью, а не только сегментам продаж и обслуживания. DHL повысила качество работы с клиентами за счёт стандартизации процессов и отслеживания ключевых показателей. Важная роль отводилась персоналу, который не только прошёл обучение, но и был задействован в программах по повышению корпоративной культуры, воспитанию чувства гордости за своё предприятие. Кроме того, сотрудники активно привлекались к процессу принятия решений. Ежегодные опросы о том, как улучшить обслуживание клиентов, дали менеджменту неоценимую информацию для проведения изменений.

Крупный клиент может связаться с высшим руководством для решения своего вопроса, но это будет свидетельствовать лишь о том, что ответственный за эти задачи менеджер не соответствует ожиданиям.

Далее вновь возникает проблема понимания реальных запросов клиента. Например, согласно результатам проведённого McKinsey опроса, при выборе поставщика транспортных услуг в сегменте контейнерных перевозок потребители ориентируются на следующие вещи: цена, гарантия наличия мест, соблюдение расписания, время в пути и качество обслуживания. А то, что зачастую кажется особо важным – географический охват, количество и тип

«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его и со своей точек зрения»

Американский промышленник Генри Форд

Ожидаемые шаги

Для того чтобы подобная программа была успешна, по мнению г-на Нойманна, её необходимо начать с ответа на кажущийся простым вопрос: «Кто наш клиент?». И уже здесь могут возникнуть первые сложности. Например, для сегмента грузовых железнодорожных перевозок характерна высокая концентрация выручки: на 80% сформировать портфель заказов могут всего лишь 5% клиентов. Причём нужно понимать, что их постоянно пытаются переманить конкуренты. И для того, чтобы оценить потребности заказчика и действовать в их рамках, нужен индивидуальный подход. А здесь встаёт вопрос квалификации менеджера, осуществляющего прямые коммуникации.

собственных транспортных средств – клиента интересует в меньшей степени.

В более широком сегменте – пассажирских перевозках – ситуация ещё сложнее. На первый взгляд здесь всё достаточно однозначно – клиента может волновать расписание и цена услуги. На деле все иначе. По данным исследования McKinsey, пассажиры, пользующиеся железнодорожным транспортом при поездке на работу, в первую очередь интересуются частотой и доступностью услуги. Те, кто ездят на поездах за покупками, вводят в число ключевых требований безопасность. А пенсионеров заботит также вопрос доступности.

Только исходя из понимания реальных запросов клиента может быть

разработано конечное предложение. И здесь, как показывает зарубежный опыт, нередко положительную роль играет возможность формирования «пакетов» по мультимодальным перевозкам.

Как пример подобного рода действий в пассажирском сегменте – программа сотрудничества Deutsche Bahn с авиакомпаниями, получившая название Rail&Fly. По ней пассажир может со скидкой купить билеты на экспрессы до аэропортов. А оператор скоростных поездов Thalys и французский железнодорожный гигант SNCF предлагают своим клиентам бронирование прокатных автомобилей ещё во время пути с передачей ключей сразу по прибытии, на платформе.

После формирования услуги необходим комплекс действий по информированию о новом сервисе. В случае ключевого клиента в сегменте грузоперевозок это должно быть индивидуальное предложение, сделанное лично. В случае массового сервиса, например, в пассажирских перевозках, это могут быть различного рода рекламные и информационные акции. Типичной ошибкой является предположение, что пассажиры знакомы с системой перевозок компании. Другая ошибка – недостаточно активные попытки привлечь потребителей, не пользующихся услугами общественного транспорта.

Наконец самое важное, по мнению г-на Нойманна, это выполнение всех заявленных обещаний и мониторинг оценки их пользователями. Именно здесь кроется секрет успеха программы DHL. Нужно понимание степени удовлетворённости клиента по всем ключевым факторам, даже тем, что на первый взгляд кажутся незначительными. Например, согласно проведённому исследованию, при ожидании свыше 25 секунд ответа колл-центра у клиента начинается резкий рост недовольства качеством оказываемой услуги. Чем это не руководство к действию? **ПУЛЬТ**



Способности в системе координат

В поиске лучших сотрудников ОАО «РЖД» перестраивает собственную систему управления персоналом



В условиях реформирования компании требования к уровню подготовки персонала значительно повышаются. Это влечёт за собой пересмотр приоритетов при взаимодействии с профильными вузами в вопросе качества подготовки специалистов.

Ситуация с кадрами для железнодорожного транспорта отражает те же тенденции системы отечественного образования, которые характерны для всей страны. Снижается уровень школьной подготовки, и в первую очередь в области фундаментальных наук: математики, физики и т.д. Это означает, что значительная часть времени в вузе тратится на восполнение этих пробелов, что, безусловно, влияет на динамику освоения основной программы.

Кроме того, между требованиями образовательных стандартов и работодателя, который ждёт от выпускника не абстрактного представления о своей специальности, а конкретных навыков выполнения поставленной задачи, существует разрыв. Его

преодоление возможно при внедрении компетентного подхода, который стал базой федеральных образовательных стандартов третьего поколения.

Мы вкладываем значительные средства в целевую подготовку, и вопрос её качества для нас имеет первостепенное значение. Сегодняшние выпускники должны иметь не только сильную теоретическую инженерную подготовку, но и реально обладать практическими навыками, знать и понимать, что такое РЖД в условиях реформы, цели и задачи компании, осознавать значение своей профессиональной деятельности, свою собственную ответственность, быть готовыми к решению комплексных, в том числе междисциплинарных, задач. Молодые люди должны уметь критически и системно мыслить в совершенно разных областях, начиная с вопросов личностного развития и общественно-политических взглядов и заканчивая сложными инженерными навыками. И, конечно же, владеть, по крайней мере, одним иностранным языком. Бесспорно, для специалиста, который приходит к нам в компанию, требуется адаптационный период и определённое



время для того, чтобы освоиться. Это нормально. Но адаптация не должна превращаться в доучивание вчерашнего студента.

Сегодня, к сожалению, образовательные приоритеты вузов (которые делают упор на теоретическую подготовку) не совпадают с ожиданиями основных заказчиков в лице руководителей структурных подразделений РЖД, которые отмечают несоответствие реального уровня подготовки молодых специалистов и наших корпоративных ожиданий. На первое место они ставят профессиональные компетенции и навыки работы на производстве, на второе – собственно инженерные знания, на третье – остальные теоретические и фундаментальные знания. Кроме этого, руководители отмечают, что важное значение имеют специальные компетенции, которые связаны с разработкой и внедрением инноваций.

Для того чтобы повысить качество подготовки специалистов, необхо-

димо чётко, детально согласовывать целевые параметры между вузами и компанией. В этом должно помочь формирование модели профессиональных компетенций по ключевым должностям и специалистам, которое мы завершим в этом году. Модель корпоративных компетенций (требования к управленческим навыкам) уже используется в работе РЖД. Эти требования по каждой должности и специальности станут базовым ориентиром для формирования синхронного понимания того, какими навыками и способностями должен обладать сотрудник компании на каждом конкретном месте. Они станут общей кадровой системой координат для компании.

В качестве дополнительной меры считаю целесообразным формировать в отношении каждого студента личное дело, которое содержало бы информацию о его достижениях, успехах как в учебной, так и во внеучебной жизни. Это позволит иметь

более полное представление о портрете выпускника, его потенциале, сильных и слабых сторонах, и для нас это крайне важно.

Ключевое значение для подготовки кадров имеет совершенствование организации производственной практики. Мы вернули оплачиваемую практику, оптимальным стал приём практикантов на условиях гражданско-правового договора с обязательным планированием фонда оплаты труда по внесписочному составу – именно по этому принципу в бюджете 2012 года определены расходы на эту деятельность. Но на этом не стоит останавливаться. Институт производственной практики – это хороший инструмент для подготовки тех, кто завтра придёт на производство.

Крайне важный вопрос – оптимальный заказ на целевую подготовку. Понятно, что основные параметры заказа спрогнозированы и посчитаны у нас до 2016 года. Однако нужно

СПРАВКА

На кадровую ситуацию в ОАО «РЖД» влияет несколько факторов. С одной стороны, неблагоприятная демографическая ситуация и высокая конкуренция за рабочую силу в среднесрочной и долгосрочной перспективе. С другой – рост требований к подготовке привлекаемых специалистов, от качества которых зависят возможности компании по повышению производительности труда (требуемый темп прироста для РЖД – 4–5% ежегодно). Кроме того, рост заработной платы в 2012 году в бюджетной сфере и основных отраслях промышленности составит до 10%. Всё это создаёт риск ослабления позиций компании на региональных рынках труда.

учитывать, что не все студенты, обучающиеся по целевым направлениям, отрабатывают в компании срок, положенный по договору. С другой стороны, на ряде наших предприятий выпускники вузов вынуждены трудиться на рабочих должностях из-за избытка молодых специалистов. Поэтому имеет смысл комплексно пересмотреть долгосрочный прогноз потребности в целевиках. Возможно, обучение по целевому направлению нужно увязать с успеваемостью студента, например, зафиксировав эти параметры в трёхстороннем договоре на целевое обучение, который заключается между вузом, работодателем и студентом. Это позволит в случае низкой успеваемости отчислять студентов и заменять их на более способных и мотивированных. Оптимизация целевого заказа высвободит финансовые средства, которые можно направить на повышение качества подготовки оставшегося контингента.

Кроме того, при подготовке специалистов-железнодорожников важная роль должна отводиться не только профессиональным навыкам, но и нравственно-духовному воспитанию, формированию гармоничной личности в духе патри-



тизма, ответственности, уважения к истории и железнодорожным традициям.

Особое внимание необходимо уделить и повышению квалификации действующего персонала компании, в первую очередь руководителей и специалистов инженерно-технического профиля. В РЖД открыт Корпоративный университет, в котором мы сконцентрировали управленческую

состава об актуальных направлениях развития компании, новой технике и технологиях.

Не менее важно применять, и как можно более широко, совместные формы обучения, такие как тренинги, бизнес-кейсы, деловые игры, практическое изучение новой техники. Нам нужен централизованный банк учебных программ и материалов в области дополнительного

Институт производственной практики – это хороший инструмент для подготовки тех, кто завтра придёт на производство

подготовку руководителей всех уровней на основе модели корпоративных компетенций. Основная же задача отраслевых вузов – обеспечить максимально качественную подготовку и повышение квалификации персонала в инженерной и производственно-технической сферах. Добиться этого можно лишь совместными усилиями, повышая информированность профессорско-преподавательского

профобразования с единым подходом к их разработке и реализации. Мы хотим, чтобы работники из разных регионов одинаково понимали происходящее в компании, получили единые знания в соответствии с принятыми нормативными документами и новыми подходами к организации технологического процесса. Всё это требует активной совместной работы с отраслевыми вузами. **Игорь**



У каждого свой метод

По мере усиления конкуренции на рынке перевозок, вагоноремонта, логистики и в других смежных сферах борьба за кадры между участниками рынка обостряется. Немудрено, что отраслевые компании с повышенным вниманием относятся к подбору специалистов, прибегая к разным способам «хедхантерства»



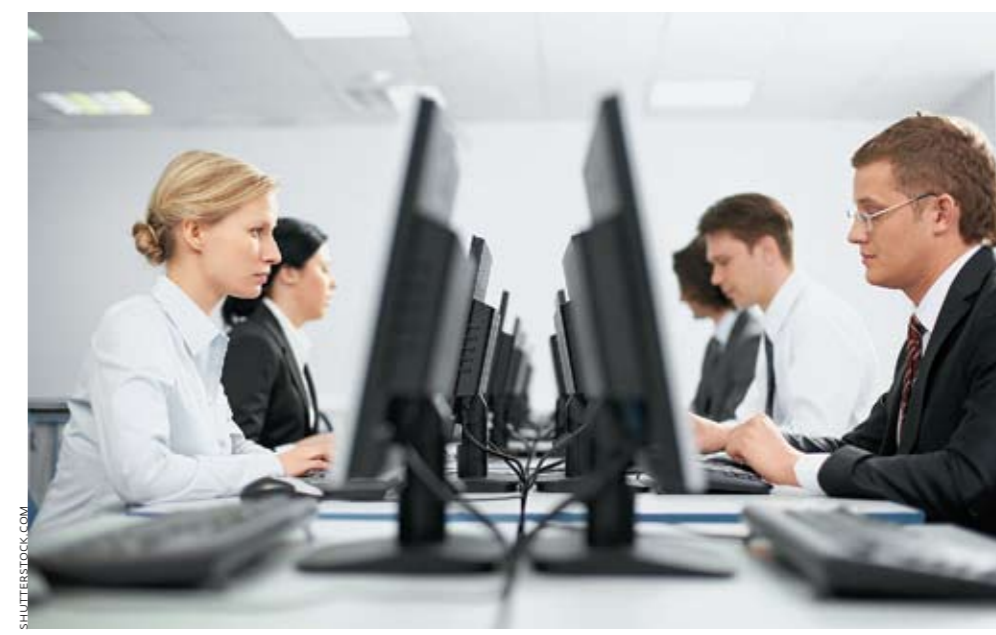
Как показал опрос, проведённый журналом «Пульт управления», основными инструментами привлечения кадров для железнодорожных компаний являются рекрутинговые интернет-порталы, СМИ, иногда кадровые агентства. Но чаще всего компании обходятся «сарафанным радио».

Где брать
Изучая рекрутинговый портал Superjob.ru, можно найти не один десяток вакансий от железнодорожников. Например, предложения по трудоустройству от Центральной дирекции по тепловодоснабжению (филиал ОАО «РЖД»), ОАО «РЖД Логистика», грузовых операторов ООО «СибУглеМетТранс», «Рейл Континент», ООО «Деловые линии», экспедиторской компании ООО «Транс-интергруппа» и др.

«Железнодорожные компании ведут активный набор сотрудников разных специализаций и на разные уровни позиций – от рабочих до топ-менеджеров, – говорит руководитель отдела аналитики Superjob.ru Валерия Чернецова. – Отклик на вакансию прежде всего зависит от привлекательности объявления: уровня предлагаемой позиции, заработной платы и компенсационного пакета. В среднем приходит 50–70 резюме на вакансию за период её размещения на профильных сайтах».

В специализированные кадровые агентства, предлагающие услуги по поиску и подбору персонала, железнодорожники обращаются редко, утверждает консультант Кадрового агентства уникальных специалистов Елена Хмелевская.

«Рынок кандидатов в данной отрасли довольно узкий, большинство специалистов знают друг друга и работодателей. Поэтому, как правило, закрытие вакансий происходит за



Отклик на вакансию прежде всего зависит от привлекательности объявления: уровня позиции, предлагаемой заработной платы и компенсационного пакета

счёт миграции специалистов из компании в компанию, – объясняет эксперт. – Кроме того, железнодорожные компании, как и, к примеру, авиаперевозчики, это в основном крупные организации с собственным, хорошо развитым отделом подбора и адаптации персонала. И закрытие вакансий они осуществляют своими силами».

Мнение г-жи Хмелевской подтверждают и сами железнодорожники, в том числе небольшие грузовые операторы.

«Услугами рекрутинговых компаний мы пользуемся крайне редко, только в случае отсутствия на рынке труда специалистов необходимой квалификации. Бывает, что и материнская компания даёт свои рекомендации по определённому персоналиям», – признаётся руководитель

отдела по управлению персоналом ЗАО «Русская тройка» Татьяна Мочалова. Проблемных вакансий, по её словам, у компании нет. В силу немногочисленности штата большого количества одновременно открытых позиций и массового набора специалистов не бывает. Единично же их удаётся закрывать без проблем.

В ОАО «РейлТрансАвто» кадры подбирают также самостоятельно. Правда, это не всегда просто. «Труднее всего найти специалистов по взаиморасчётам и финансам с опытом работы в железнодорожных перевозках, которые владеют спецификой отрасли», – отмечает директор по персоналу оператора Татьяна Богатырёва.

В одном из крупнейших российских грузовых операторов ОАО «ВГК» подбор персонала происходит на



конкурсной основе, что позволяет привлекать для работы «лучших из лучших». «Мы сотрудничаем с ОАО «РЖД», а также крупными кадровыми агентствами, на сайтах которых есть персональная страница ОАО «ВГК», где размещаются вакансии нашей компании. Мы рассматриваем кандидатов, имеющих большой опыт работы либо непосредственно на железной дороге, либо в организациях, связанных со спецификой рынка перевозок, – рассказывают в компании. – Кроме того, привлекаем молодых специалистов из МИИТа».

У ОАО «РЖД Логистика» несколько источников наполнения штата. Среди них, как и у ОАО «ВГК», кадровый резерв материнской компании, Интернет и СМИ. Но здесь есть свои нюансы. «Кадровый резерв ОАО «РЖД» нам полезен, когда речь идёт не о первичных должностях, а о вакантных местах руководителей среднего и высшего уровня», – уточняет начальник отдела управления персоналом компании Юлия Рокотянская. Кроме этого, компания активно сотрудничает с ведущими транспортными вузами. «Использование этого метода подбора персонала даёт, с одной стороны, приток «свежей крови» в компанию, однако требует больше времени на вхождение специалиста в должность из-за нехватки опыта, – говорит г-жа Рокотянская. – Обращаем свои взоры на выпускников, прежде всего из-за того, что происходит адаптация системы обучения к нуждам рынка. Мы готовы растить для себя кадры с нуля».

Где растить
Заместитель руководителя Федерального агентства железнодорожного транспорта (Росжелдор) Владимир Чепец тоже считает, что отрасль нуждается как в опытных профессионалах, так и в молодых специалистах. Именно поэтому в прошлом году Росжелдор провёл конкурс среди вузов по размещению контрольных цифр приёма студентов на подготовку специалистов для железнодорожного транспорта на 2011/12 учебный год. По

МНЕНИЕ

Геннадий Нелипа,
заместитель начальника Приволжской дороги по кадрам и социальным вопросам:

– В связи с реформой в компании и на дороге в частности образовались дирекции, филиалы, ДЗО, например Первая и Вторая грузовые компании, и мы поделились с ними лучшими специалистами, которых вырастила Приволжская. Это же наши дочерние общества, они работают на результативность российских перевозок, поэтому вопрос не стоял – дать людей или придержать для себя. Однако родственным организациям пора выстраивать собственную систему подготовки кадров, тем более что компания готова оказывать помощь в их обучении».

Владимир Одинцов,
заместитель начальника Октябрьской дороги по кадрам и социальным вопросам:

– На дороге знают многих студентов Петербургского государственного университета путей сообщения. Кто-то посещал Детскую железную дорогу. Кто-то в школе прошёл через программы профориентации: от Мурманска до Москвы действуют 64 железнодорожных класса. Для нас это не просто студенты, это будущие железнодорожники. Эта связь укрепляется по мере прохождения учащимися практики. В последние годы обучения они пишут дипломные работы. Мы постарались добиться, чтобы работы не были абстрактными, а привязывались к конкретному подразделению дороги. Вот так теория

смыкается с практическим опытом. Мы не хотим, чтобы студент сначала учился, а потом приходил на работу и переучивался. Наставник должен передать новичку опыт, а не вкладывать в него базовые знания, основы профессии».

Партнёрство вуза с дорогой не может осуществляться от случая к случаю. Мы не вмешиваемся в базовый набор предметов (скажем, в то, как учат математику). Однако согласовываем программы занятий по специализациям. Скажем, будущий специалист Дирекции тяги должен знать именно те локомотивы, которые использует Октябрьская дорога. Мы настояли на том, чтобы в расписании появились и некоторые новые предметы. Например, курс менеджмента качества, который включает в себя элементы бережливого производства. Ведущие специалисты дороги, включая непосредственно начальника магистрали, сами читают лекции студентам, а преподаватели ПГУПС, в свою очередь, участвуют в профподготовке молодых специалистов, привлекаются в помощь наставникам в трудовых коллективах. Такой обмен знаниями необходим. На рабочие места приходят люди, хорошо подготовленные. И у службы кадров меняется задача: они не должны воспитывать молодых специалистов. Главное – создать условия, чтобы им не расхотелось работать, чтобы сохранился вкус к новаторству и переменам».

Александра Дубровная,
начальник сектора управления персоналом и социальных вопросов филиала ОАО «ТрансКонтейнер» на Дальневосточной дороге:

– В первую очередь мы совместно с Дальневосточным госуниверситетом путей сообщения развиваем целевое обучение. «ТрансКонтейнер» – организация молодая, и в этом году у нас появился первый выпускник вуза. Сегодня по целевым договорам с университетом от нас учатся семь человек очно и 12 заочно. Обучаются по специальностям, связанным с управлением грузовой и коммерческой работой, а также эксплуатацией вагонов и экономикой. Мы применяем тот же принцип, что и другие железнодорожные предприятия, – выпускника трудоустроиваем, по договору он должен проработать не менее трёх лет. Хотя, конечно, рассчитываем, что специалист закрепится в нашей компании».

Среди заочников – наши сотрудники, не имеющие высшего образования. Им предоставляется отпуск на период сессии. Может показаться, что работник отвлекается от основной деятельности. Но, во-первых, нам нужен грамотный специалист, а во время учёбы с него требуют соответствующего уровня знаний. Во-вторых, сам человек должен иметь перспективу роста».

Ещё одно направление профподготовки – повышение квалификации. Здесь сотрудничаем с учебными центрами Дальневосточной магистрали. Несколько

ко приёмодатчиков и товарных кассиров прошли там обучение. Ещё направляем сотрудников на курсы в Институт дополнительного образования при ДВГУПСе».

Кроме того, ОАО «ТрансКонтейнер» периодически собирает у себя на недельные семинары кадровиков, юристов, бухгалтеров филиалов компании. Это неплохо, поскольку люди, приезжающие из разных регионов, помимо прочего, могут обмениваться идеями, полезным опытом».

Александр Володин,
первый заместитель ректора – проректор по учебной работе Омского государственного университета путей сообщения:

– Подготовка качественных специалистов требует значительных вложений ещё до поступления в университет. Наш вуз проводит целевой приём от дорог ребят с линии, у которых далеко не у всех хорошие и отличные оценки. Поэтому их предварительно «доводят» в учебных центрах, где они дополнительно проходят подготовку по таким дисциплинам, как высшая математика, физика, начертательная геометрия, информатика. За счёт этого ребята повышают свои знания, и уже на первом курсе студент вполне может учиться без троек».

Казалось бы, можно набирать молодёжь из крупных городов, которые учились на четвёрки и пятёрки. Но потом на линию их не загопишь. Мы уже через всё это проходили».

Кадровая политика



его результатам впервые был разработан и выполнен план приёма студентов по специальностям и направлениям федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения.

Конкурс в железнодорожные вузы по очной форме обучения составил более шести человек на место. Целевой приём студентов проходил на основе генеральных соглашений с работодателями, всего таких соглашений было заключено 59. «Основным заказчиком на подготовку специалистов остаётся ОАО «РЖД», на долю которого приходится более 90% целевых мест», – говорит Владимир Чепец.

В департаменте управления персоналом РЖД рассказали, что затруднений в подборе кадров сейчас нет. А к помощи кадровых агентств здесь если и прибегают, то только в единичных случаях, когда нужно подобрать работника редкой специальности. «У нас создана во многом уникальная система непрерывного образования по схеме: детский сад – школа – вуз – подразделение холдинга. Можно сказать, что мы с младых лет выращиваем себе будущих работников», – говорит начальник департамента Любовь Васина.

ОАО «РЖД» является учредителем 289 негосударственных образова-

тельных учреждений, в которых обучается более 42 тыс. воспитанников. В их программы внесены элементы профориентации. Кроме того, в компании функционируют 25 Детских железных дорог (ДЖД), где обучаются около 15 тыс. юных железнодорожников. Ежегодно более половины выпускников ДЖД выбирают железнодорожные образовательные учреждения.

Тесная система взаимодействия у компании выстроена и с железнодорожными вузами. Так, на базе 9 университетских комплексов, в состав которых входят 47 техникумов и колледжей, осуществляется целевая подготовка будущих работников

компаний с высшим и средним профессиональным образованием, которая, по словам г-жи Васиной, «остаётся основным и оправдавшим себя источником пополнения молодыми специалистами», в первую очередь для региональных подразделений.

Сейчас по целевым направлениям ОАО «РЖД» обучаются около 44 тыс. студентов, из них более 30 тыс. – по очной форме. При этом компания тратит немалые средства на дополнительные образовательные услуги, организацию практики студентов, доплаты к академической стипендии и именные стипендии, гранты.

Для комплектования квалифицированными кадрами руководящих должностей ежегодно формируется единый кадровый резерв – контингент перспективных работников, обладающих высоким уровнем профессиональных и корпоративных компетенций, личностных и морально-этических качеств, эффективно работающих на занимаемой должности. В кадровый резерв 2012 года включены более 44 тыс. руководителей и специалистов. Обеспечено развитие их профессиональных компетенций в АНО «Корпоративный университет ОАО «РЖД», а также в ведущих российских и зарубежных высших учебных заведениях.

«Потребности компании в рабочих кадрах ведущих профессий в основном обеспечены, – утверждает Любовь Васина. – Подготовка осуществляется в образовательных подразделениях ОАО «РЖД». Ежегодно в 51 дорожной технической школе и учебном центре по более чем 100 железнодорожным профессиям проводятся подготовка и повышение квалификации около 80 тыс. рабочих. Кроме того, рабочие обучаются в техникумах и колледжах железнодорожного транспорта (25 тыс. ежегодно), а также профессионально-технических училищах и других учебных центрах (15 тыс. ежегодно)».

СПРАВКА

Три с плюсом – такова средняя оценка знаний и навыков специалистов, приходящих в холдинг после учёбы. К такому мнению пришли участники опроса, проведённого в РЖД в феврале 2012 года. Оценивали выпускников руководители структурных подразделений и их заместители, главные инженеры, начальники отделов управления персоналом, инженеры по подготовке кадров.

Свыше 7% респондентов оказались совсем не удовлетворены качеством готовности специалистов к практической деятельности, а более 40% опрошенных (46,5% в отношении специалистов с высшим образованием и 44,2% – со средним) не смогли сформулировать однозначной оценки, поставив её в зависимость от специальности и иных факторов. Например, от места учёбы: 26,8% опрошенных отмечают, что подготовка по отдельным направлениям в разных вузах различается, а ещё 13,2%

говорят, что сразу заметно, кто какое учебное заведение окончил. Объективность этого фактора подтверждают результаты исследования в региональном разрезе. Так, качеством подготовки в вузах по программам высшего профобразования (ВПО) больше всего оказались удовлетворены эксперты Северной, Куйбышевской и Западно-Сибирской дорог, а самые негативные оценки выдали респонденты на Приволжской, Северо-Кавказской и Красноярской дорогах. Что касается среднего профобразования (СПО), то на положительном полюсе здесь те же дороги, а вот менее всего удовлетворены качеством обучения в колледжах и техникумах на полигонах Дальневосточной, Приволжской и Забайкальской магистралей. В целом, как отмечают участники опроса, выпускников отраслевых учебных заведений отличают коммуникабельность, способность адаптироваться к коллек-

тиву, корпоративной культуре и ценностям (4 балла для ВПО и 3,8 для СПО), образованность и общая культура (3,9/3,6), дисциплинированность, общая техническая культура (3,7/3,6).

Вместе с тем оценки ниже среднего получили такие качества, как готовность к напряжённой работе и стрессоустойчивость (3,4/3,4), знание условий труда, реальных ожиданий уровня материальных

ПРИОРИТЕТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

При оценке подготовки выпускников к производственной деятельности респонденты определили в качестве приоритетных профессиональные компетенции (■ 30,92%), инженерные навыки (■ 16,61%), навыки работы на производстве (■ 14,84%), фундаментальные знания (■ 13,74%), знания и навыки для освоения новых технологий (■ 9,23%), навыки руководства (■ 6,51%), креативность, инновационность (■ 4,67%), корпоративные компетенции (■ 3,47%).



и социальных компенсаций (3,4/3,3), понимание специфики деятельности компании (3,3/3,2), знание корпоративных документов (3/3). Ситуацию с навыками управления небольшими коллективами или проектами вообще можно назвать неудовлетворительной – средняя оценка составила 2,8. Однако ряд филиалов посчитали её ещё хуже: Главный вычислительный центр – 2,6; Центральная дирекция управления движением и Дирекция тяги – 2,7. Многие опрошенные (41,7%) отмечают, что значение дообучения выпускников в последнее время растёт и что нужно или «доводить» молодёжь на рабочих местах, или повысить качество подготовки в вузах, а кроме адаптации, нужно включить молодых специалистов в систему повышения квалификации (20,4%). Около двух третей респондентов выступают за необходимость практической адаптации при сбалансированном

подходе, когда сроки могут различаться от нескольких недель до нескольких лет в зависимости от качества подготовки выпускника. Длительная адаптация, считают 37,6%, необходима даже при наличии хороших теоретических и практических знаний – молодому специалисту нужно пройти все ступеньки карьеры, начиная с рабочего, чтобы хорошо представлять себе производственный процесс. Чтобы повысить качество подготовки, как отмечают опрошенные, необходимо в первую очередь готовить студентов старших курсов к занятию конкретной должности. Практику студенты должны проходить исключительно на производственных должностях, связанных с будущей специальностью, чтобы лучше ознакомиться с профессиональной сферой деятельности. Кроме того, более трети высказались за то, чтобы дополнительно неоднократно оценивать

профессиональные компетенции студента во время учёбы, а результаты оценки учитывать при определении будущей должности. Назывались также более глубокая и приближённая к будущей должности специализация на старших курсах, практические занятия работников компании со студентами, увеличение периода производственной практики, проведение большего количества часов занятий непосредственно на предприятиях для знакомства с реальной техникой и технологиями, повышение конкурентности отбора кандидатов на целевое обучение. На выходе, как оказалось, различия между целевиками и теми, кто поступал в вуз по общему конкурсу, практически нет – по мнению респондентов, уровень подготовки зависит от личных качеств студента. И лишь около 20% опрошенных экспертов из Центральной дирекции по тепловодоснабжению,

Дирекции скоростного сообщения и СП дорожного подчинения отметили, что целевики готовы лучше. Однако проблема заключается в том, что привлечь достойных кандидатов с тем самым необходимым набором личных качеств в рамках целевого набора становится всё труднее. Об этом говорят в подавляющем большинстве филиалов, а особенно сильно, судя по отзывам руководителей, данная тенденция проявляется на Северо-Кавказской, Юго-Восточной и Калининградской железных дорогах. В целом большинство респондентов считают, что сотрудничество с учебными заведениями выстроено эффективно (лишь 2,9% указали на наличие нерешаемых проблем в работе с вузами, в отношении ссузов показатель и того меньше – 0,1%). А значит, перспективы решения всех обозначенных в исследовании проблем у отрасли есть.

В здоровом теле – здоровый стресс

Стрессы, увы, стали неотъемлемой частью нашей жизни. Работа руководителя сама по себе предполагает психологические перегрузки. Но стресс стрессу рознь, да и научиться противостоять «окружающей среде» вполне возможно



Анатолий Анцупов,
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО
ХОЗЯЙСТВА И ГОССЛУЖБЫ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТЕ РФ,
ДОКТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК,
ПРОФЕССОР



СТРЕСС – психофизиологическое состояние человека, возникающее в трудных для него ситуациях. Если человек сильно замёрз, его организм испытывает физиологический стресс. Если человеку через пять минут необходимо начать ответственное выступление, а он считает, что не успел к нему подготовиться, он может испытать психологический стресс. Выдающийся советский кардиохирург Николай Амосов, писал о том, что более 85% болезней у человека – «от нервов». Потому сегодня такое внимание уделяется борьбе с психологическим стрессом.

Стресс может быть информационным и эмоциональным. Первый вызывается недостатком, противоречивостью или избытком информации, которую необходимо переработать для принятия решения. Второй связан с опасностью для жизни или здоровья человека, значимостью принимаемого решения и неполной готовностью к нему, внезапностью изменения обстановки и др. Главное условие возникновения психологического стресса – это оценка человеком ситуации, в которую он попал, как трудной для него.

Но трудность – понятие субъективное. То, что сложно для одного, может быть лёгким для другого. Ситуация, трудная сейчас, может стать обычной через минуту, достаточно изменить её оценку, уровень притязаний, отношение к ней. Например, можно планировать на каждый рабочий день столько дел, что часто будешь находиться в стрессе из-за непосильности намеченных тобою же задач. Люди часто сами создают себе трудности.

При этом одни в подобном состоянии впадают в панику, а другие почти не снижают эффективности деятельности. Последнее качество называют стрессоустойчивостью (или психологической устойчивостью). Это качество существенно зависит от врождённых свойств нервной системы. Однако она может быть и усилена, и сформирована. Чем лучше человек знает свою работу, тем более он устойчив при возникновении нестандартных ситуаций. Так что психологическая подготовка в

основном заключается в моделировании возможных трудных ситуаций и обучении специалиста эффективным действиям в них.

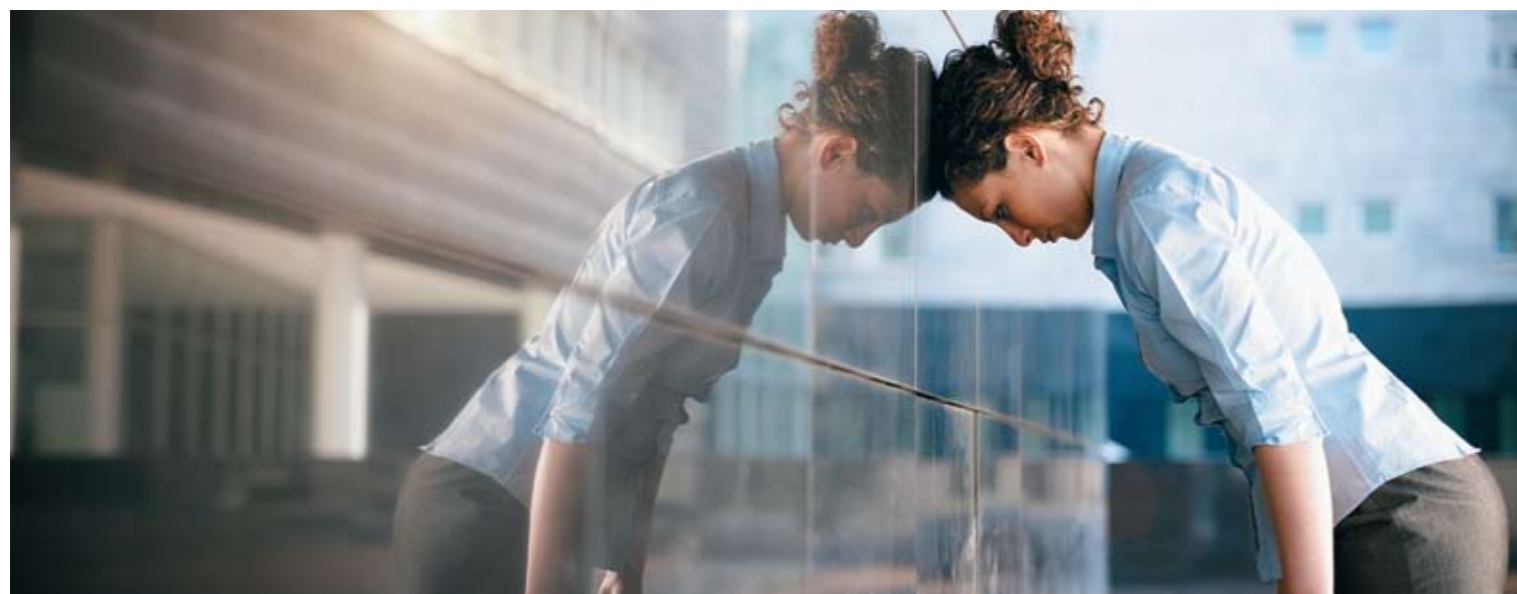
Стрессоустойчивость – ценное качество любого руководителя. Чем ответственнее его деятельность и выше ранг, тем оно важнее. Чем больше устойчивых, тем лучше для компании. Один устойчивый менеджер и даже половина администрации, обладающая таким качеством, не вытянут остальных в период кризиса. И если в компании не обращают внимания на такую характеристику управленцев, это может закончиться весьма плачевно. Яркий пример – катастрофа итальянского лайнера «Конкордия». Капитан сбежал с тонущего судна одним из первых исключительно из-за своей низкой психологической устойчивости.

В транспортной сфере, где от решений зависят жизни людей, это качество должно быть возведено вдвойне. Например, в РЖД обязаны быть психологически устойчивыми все руководители, выезжающие на ликвидацию последствий аварий и катастроф, и остальные сотрудники, в деятельности которых возникают нестандартные, ответственные ситуации (машинисты, проводники, дежурные по станциям, управленцы, вынужденные принимать быстрые и ответственные решения и др.).

Оценку уровня стрессоустойчивости может дать психолог на основе тестов, однако есть и очевидные признаки плохой развитости этого качества: принятие неадекватных ситуаций решений; снижение качества мышления (на совещании в министерстве руководитель выступает заметно хуже, чем на планёрке, которую проводит в своём кабинете); пассивность там, где нужно действовать; общая потеря контроля над ситуацией (реплики, распоряжения, показывающие, что шеф не понимает сути происходящего); внешние признаки растерянности (изменение тембра голоса, дрожание пальцев и т.п.); лихорадочная активность и др.

Всё это в большей степени относится к такому типу стресса, как ситуационный. Опираясь на собственную информацию, могу сделать вывод, что положение с ситуационной психологической устойчивостью топ-менеджеров РЖД в целом удовлетворительное. Но есть ещё один тип стресса – стресс жизни. И вот с его профилактикой дела обстоят хуже (впрочем, это повсеместное явление), хотя именно он гораздо опаснее, так как менее выражен внешне, зато глубже по воздействию. При высоком стрессе жизни руководитель может испытывать депрессию, часто болеть, у него появляются синдромы хронической усталости, профессионального выгорания, что плохо сказывается на качестве деятельности. Справиться с ним человек вполне может самостоятельно. Главное – понимать психологические факторы, влияющие на его интенсивность. К ним можно отнести:

Стрессоустойчивость – ценное качество любого руководителя. Чем ответственнее его деятельность и выше ранг, тем оно важнее



1. Информационные перегрузки порождают стресс, который в наше время называют информационный. Если мы стали раздражительными, редко улыбаемся, потеряли «вкус к жизни», нас часто мучает бессонница, то необходимо в первую очередь оценить объём и значимость информации, которую перерабатывает наш мозг. По результатам исследования Google, человечество сегодня за двое суток вырабатывает столько же информации, сколько произведено цивилизацией за последние 7000 лет до 2003 года. Понятно, что это многократно превышает адаптационные возможности мозга. А потому мы должны управлять потоком информации. Важно безжалостно отсекал второстепенное. То, что не влияет на качество наших решений, не углубляет наших представлений о мире.

2. Человек – существо социальное, поэтому ему свойственно оценивать своё положение и жизнь, сравнивая её с другими. Но естественную потребность в развитии, самооценке можно удовлетворять и другим способом. Соревноваться с самим собой. Например, в 2010 году человек два раза болел ангиной и один раз гриппом. В 2011-м он начал вести

более здоровый образ жизни и в результате не болел ни разу. Однако в 2011-м его бывший подчинённый стал его начальником, знакомые купили квартиру и иномарку и т.д. Если 31 декабря, подводя итоги, оценивать свои успехи, сравнивая их с успехами знакомых, то год можно считать неудачным. А если оценивать результаты в сопоставлении с самим собой, то нельзя не отметить улучшение собственной жизни. Задумайтесь, по данным ООН, на планете более 800 млн людей живут впроголодь, десятки миллионов употребляют наркотики, более 100 млн тяжело больны. Неужели их жизнь менее стрессогенна?

3. Учитывая мнение окружающих, человек оценивает и свои поступки. Рассогласование самооценки и оценки со стороны окружающих может привести к внутриличностному конфликту. Чтобы этого избежать, необходимо выполнение двух условий. Во-первых, постоянно заниматься самосовершенствованием, добросовестно исполнять должностные обязанности, не наносить ущерба окружающим, быть порядочным и культурным. Во-вторых, постепенно избавляться от потребности во внеш-

нем одобрении. Если человек обладает высокой нравственностью, является профессионалом, тружеником, то он не должен зависеть от того, кто и что о нём думает. Он должен ориентироваться на внутреннюю нравственную оценку своих поступков.

4. Высокое чувство ответственности – положительное качество. Однако суперответственность часто приводит к внутриличностным конфликтам. «Всё будет так, как надо, даже если будет по-другому», – сказал один мудрец. Если невеста уходит к другому, то ещё неизвестно, кому повезло. Понимание относительности степени нашей ответственности за любые события, происходящие в жизни, уменьшает стресс от неудач.

5. Сама по себе жизнь ни хороша, ни плоха. Хорошей или плохой её делает наше восприятие. Всё, что ни делается, делается если и не к лучшему, то и не настолько к худшему, как мы можем предполагать, – такая оценка помогает избежать стресса.

Даже испытания, которые нам посылает судьба, могут быть мощным источником саморазвития. Нужно научиться использовать конструктивное начало в любой проблеме, с которой мы сталкиваемся.

6. Человеку свойственно прогнозировать будущее. Качественный прогноз обеспечивается предвидением трёх основных вариантов развития событий: наилучшего, наихудшего и вероятного. Однако обычно человек принимает решение, рассчитывая, что события будут развиваться благоприятно. Приятно надеяться на лучшее, однако всегда необходимо прогнозировать не только лучший, но и худший вариант. И желательно не только психологически.

7. Мысленно человек может перемещаться по стреле времени. И вспоминая экстремальные ситуации прошлого или прогнозируя трудности в будущем, мы переживаем стресс в настоящем при отсутствии видимых причин. Нужно научиться не страдать из-за уже совершённых потерь и ошибок, а действовать по их исправлению. Не нужно также и умирать раньше смерти.

8. Пространственные, временные, вероятностные и содержательные границы мировосприятия у каждого индивидуальны. Они оказывают заметное влияние не только на стресс и конфликтность человека, но и на формирование принципов жизни, удовлетворённость ею, понимание смысла бытия и своего места в нём. Чем шире пространственные границы мировосприятия человека, тем реже он испытывает стресс и идёт на конфликты. Если мы ограничиваем собственное пространство стенами квартиры, то концентрация стресса в таком объёме может быть убийственной. Одной из главных предпосылок принятия человеком решения о суициде, как установлено специалистами, является именно сужение границ сознания. Если же посмотреть практически на любую проблему в масштабах Земли, то она может вообще не иметь значимости.

Возьмите на вооружение упражнение: ежедневно по 3–5 минут наблюдайте Солнце, Луну, звёзды, стараясь наглядно представить расстояние до них. Мысленно путешествуйте по своему городу, району, стране, Земле,

Солнечной системе, Галактике. Через три месяца упражнений потеряют свою остроту многие межличностные и внутриличностные конфликты, через шесть – по-иному будет оцениваться смысл жизни.

То же самое справедливо в отношении временных границ. Маленький ребёнок живёт в существующей ситуации – не прогнозирует будущее, мало что помнит из прошлого. Но можно знать, что было пять, десять лет назад. Можно разбираться в истории цивилизации за последние тысячи лет. Расширять границы необходимо не только через знание прошлого, но и прогнозируя будущее. Есть люди, которые живут одним днём, у других глубина прогноза составляет неделю,

в том теле – здоровый стресс. Высыпаясь, как минимум один выходной и отпуск проводим на природе, едим овощи и фрукты, минимум час в день занимаемся физкультурой. Не пьём, не курим. Никаких ночных клубов и дискотек. Потребление лекарств желательно свести к минимуму. Просмотр телепередач – не более 7–9 часов в неделю. Если вообще выбросить телевизор, то стресс в течение недели уменьшится на 20%. В укреплении здоровья главное не лечение, а профилактика! Наши затраты времени и силы воли на это окупятся втройне.

И последняя рекомендация – на крайний случай. Если представить время существования нашей Галак-

Если представить время существования нашей Галактики в виде стрелы времени длиной в год, то средняя продолжительность жизни человека составит последние 0,13 секунды

у третьих – год, кто-то прогнозируется всю жизнь. Расширение временных границ снижает частоту и интенсивность стресса и конфликтов.

Вероятностные границы определяются разнообразием явлений, ситуаций, с которыми, как предполагает человек, он может столкнуться. Чем уже спектр событий, к которым вы готовы, тем чаще сталкиваетесь с неожиданностями. Типичные реакции на несоответствие ожидаемого и реальности – стресс. Нужно допускать возможность того, что произойти может абсолютно всё. Яркий пример – развал СССР, который даже в самом страшном сне в 1990 году никто и предположить не мог.

9. Укрепление здоровья – важнейшее условие профилактики. В здоро-

тики в виде стрелы времени длиной в год, то средняя продолжительность жизни человека составит последние 0,13 секунды. Трудно сказать, что это слишком уж долгая жизнь! Фото-вспышка длится в полтора раза дольше. В масштабах Галактики любой человек является Абсолютно Пустым Местом, как в Пространстве, так и во Времени. Если это Абсолютно Пустое Место начинает испытывать серьёзный стресс, значит, скорее всего, оно страдает манией величия. Давайте задумаемся и постараемся понять это. Одна эта запасная рекомендация, если её понять и прочувствовать, позволяет избавиться от любого стресса полностью и навсегда. Особенно если учесть, что это «навсегда» и длится-то всего 0,13 секунды. **ПУЛЬТ**



Самостоятельность доказана

Очередная история в этой рубрике посвящена ОАО «ТрансКонтейнер», которое сумело остаться прибыльным даже в острую фазу финансового кризиса

Контейнерная «дочка» «Российских железных дорог» за несколько лет вырастила терминальную сеть, создала клиентскую базу и успешно вышла на IPO.

Предсказать потребности
Рынок железнодорожных контейнерных перевозок всегда был конкурентным, сейчас на нём оперирует несколько десятков компаний. «Конкуренция требует быть в форме, искать новые варианты работы с клиентами, повышать качество услуг и эффективность ценообразования», – говорит генеральный директор ОАО «ТрансКонтейнер» Пётр Баскаков. – Кроме железнодорожных операторов, на коротких маршрутах, до 2 тыс. км, серьёзную конкуренцию составляют автоперевозчики. Нашим основным преимуществом являются масштаб бизнеса и вертикальная интеграция терминальных и перевозочных активов».

«ТрансКонтейнер» стал одним из первых, кто предложил рынку комплексную логистическую услугу по доставке груза «от двери до двери» в сетевом масштабе. Пётр Баскаков рас-



сказывает, что стратегия компании направлена на закрепление лидерских позиций и на рост операционной и финансовой эффективности.

Среди стратегических направлений роста компании развитие интермодальной и комплексной логистики, инвестиции в модернизацию и оптимизацию структуры парка подвижного состава и терминальной сети.

Также предстоит увеличить в структуре парка число 80-футовых фитинговых платформ, развить перевозки в спецконтейнерах, модернизировать ключевые терминалы. Компания намерена укреплять своё присутствие в странах зарождения основных грузопотоков – Китае, Казахстане, Белоруссии, Юго-Восточной Азии, Центральной и Южной Европе. Сей-

Разбор полетов



час дочерние и совместные предприятия, представительства и агентства ОАО «ТрансКонтейнер» расположены более чем в 20 государствах. Эффективность же управления подвижным составом будет совершенствоваться за счёт снижения порожних пробегов и роста оборачиваемости парка.

Точки входа

«Так как контейнерные перевозки тесно связаны с международной торговлей, расширение географического присутствия имеет большое значение для развития бизнеса», – подчёркивает генеральный директор компании. – Для «ТрансКонтейнера» особый интерес представляют страны, откуда в Россию идёт основной поток контейнеров, и транзитные страны».

В ДОСЬЕ

Чистая прибыль компании в 2011 выросла в 12,4 раза по сравнению с показателем за 2010 год и составила 3,481 млрд руб., что является рекордом за всё время существования ОАО «ТрансКонтейнер». В частности, сумма расходов, связанных с порожними пробегами, в 2011 году сократилась на 3% за счёт снижения коэффициента порожнего пробега контейнеров до 34% по сравнению с 39% в 2010 году.

Присутствие в точках входа на пространство колеи 1520 – один из стратегических приоритетов компании. За последние пять лет реализован крупный инвестиционный проект на терминале в Забайкальске, который

ориентирован на растущий контейнеропоток из Китая. Взяв в долгосрочную аренду терминал «Добра» на границе Украины и Словакии, обслуживающий контейнерные перевозки по пятому международному транспортному коридору. Приобретён контрольный пакет акций в казахстанском АО «КеденТрансСервис». Это оператор терминала в Достыке на границе с Китаем. Идут переговоры с белорусскими коллегами по поводу создания совместного предприятия в Бресте.

В 2007 году «ТрансКонтейнер» стал соучредителем совместных предприятий с финскими и германскими железными дорогами, ориентированных на организацию контейнерных перевозок со странами Запад-

ной Европы. В 2010 году появились «дочки» в Австрии и Южной Корее, открылось совместное предприятие с китайскими партнёрами. Конечно, поддержка ОАО «РЖД» зачастую имела решающее значение для реализации международных проектов компании, особенно в случаях, когда партнерами были зарубежные организации с госучастием, такие как железные дороги Китая или Казахстана.

Перевозки в импортном сообщении Пётр Баскаков назвал сложнейшими в плане конкурентной борьбы. По его словам, они и пострадали сильнее всего во время кризиса: в 2009 году общий объём контейнерных перевозок снизился на 22%, а импортных – упал на 45%. Высока конкуренция и в транзитных перевозках. «ТрансКонтейнер» в этом сегменте также столкнулся с падением спроса, но для компании это было менее болезненно, так как её бизнес был не настолько зависим от отдельных клиентов или маршрутов.

В течение 2009–2010 годов «ТрансКонтейнер» проводил сбалансированную ценовую политику, реализовал программу сокращения затрат, несколько сократил объём инвестпрограммы. Кризис стал катализатором более активной маркетинговой политики: были освоены перевозки новых типов контейнеропригодных грузов, таких как пиломатериалы, зерно, внедрены новые технологии перевозок в спецконтейнерах (термосконтейнеры, опен-топы, флекситанки). В результате «ТрансКонтейнер», в отличие от большинства конкурентов, оставался прибыльным даже в острую фазу кризиса.

«Сегодня контейнерный рынок полностью восстановился до предкризисного уровня, и мы не видим явных предпосылок для прихода в ближайшее время так называемой второй волны кризиса. Тем не менее урок прошлых лет усвоен, компания имеет план действий на случай любого развития событий», – говорит генеральный директор.

Нет малых клиентов

«За счёт комплексного подхода к организации контейнерных перевозок ОАО «ТрансКонтейнер» уверенно конкурирует с автоперевозчиками даже на маршрутах менее 1000 км», – считает Пётр Баскаков. – База компании насчитывает примерно 200 тыс. клиентов в России и за рубежом. Причём мы обслуживаем любые заявки – от физических лиц и предприятий малого бизнеса до крупных международных концернов, таких как Volkswagen, LG, Peugeot Citroen, «Русал».

«Объём и разнообразие клиентской базы требуют использования комплексного подхода к обслуживанию,

В 12,4 РАЗА
ВЫРОСЛА ЧИСТАЯ
ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ
В 2011 ГОДУ
ПО СРАВНЕНИЮ
С ПОКАЗАТЕЛЕМ
ЗА 2010 ГОД

живанию, широкой сети продаж, сочетания типовых транспортно-экспедиторских услуг и индивидуальных логистических решений, слаженной работы центрального офиса и филиалов», – рассказывает Пётр Баскаков.

Помогает вертикально интегрированная база активов, включающая свои платформы, контейнеры, терминальную сеть и автопарк.

В результате ОАО «ТрансКонтейнер» – единственный игрок на российском рынке, создавший налаженные логистические схемы по доставке контейнерного груза по железной дороге в любую точку страны.

Взгляд со стороны

«ТрансКонтейнер» одним из первых пригласил независимых директоров. Они сейчас возглавляют ключевые комитеты – по аудиту и по кадрам и вознаграждениям.

«Привлечённые топ-менеджеры вошли в состав совета директоров ОАО «ТрансКонтейнер» в 2008 году, менее чем через два года после начала самостоятельной хозяйственной деятельности. Одновременно с приходом новых акционеров в капитал компании, – говорит Пётр Баскаков. – Независимый взгляд и экспертиза со стороны людей, не связанных с кем-либо из акционеров, очень полезны при выработке сбалансированных управленческих решений. Они уже сыграли важную роль в успешном IPO компании, состоявшемся в 2010 году».

Продажа акций «ТрансКонтейнера» стала одним из немногих примеров успешных размещений российских компаний в 2010 году. Котировки, как правило, устойчиво держались выше цены размещения, несмотря на кризис.

«При публичном размещении ключевое значение имеют уровень корпоративного управления, информационная прозрачность, включая своевременную подготовку отчётности по МСФО, – отмечает директор компании по фондовому рынку и работе с инвесторами Андрей Жемчугов, – а главное – убедительная стратегия роста бизнеса и команда, которая в состоянии реализовать намеченные планы».

Судя по результатам IPO и динамике котировок, все эти условия были соблюдены.

Теперь, когда у ОАО «ТрансКонтейнер» несколько сотен акционеров, нужно находиться в постоянном диалоге с инвестиционным сообществом, обеспечивать обратную связь с руководством компании и предоставлять своевременную, полную и точную информацию, необходимую для принятия инвестиционных решений.

Библиотека менеджера



МАРК ГЕРЗОН.
«ЛИДЕРСТВО ЧЕРЕЗ КОНФЛИКТ».
Серия «Книги Стокгольмской школы экономики». Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2008

От издателя:

«Конфликт... Под этим словом мы, как правило, подразумеваем что-то очень серьёзное: разногласия на высших уровнях руководства крупных компаний, военные или торговые споры между государствами, проблемы в парламенте страны. А тем временем огромное количество бытовых и деловых конфликтов стали непосредственной частью нашей жизни. Они доставляют нам множество неприятностей. Эта книга научит вас улаживать разногласия. Умение слушать, слышать, учитывать интересы заинтересованных сторон и выступать лидером при решении конфликтов – вот часть того, что вы найдёте в этой книге. Она рекомендуется к прочтению всем менеджерам, студентам магистратуры и программ MBA».

От читателя:

«Современные лидеры должны не «затирать», а уметь тонко распознавать конфликты, вовремя выводить их наружу и регулировать. В своей книге Марк Герзон – известный американский социолог, президент Mediators Foundation, директор Global Leadership Network – делится знаниями о природе развития конфликтов и возможностях их преобразования. Существует немало концепций раскрытия лидерского потенциала, в большинстве из них конфликт рассматривается как нечто нежелательное, губительное для авторитета руководителя и культуры межличностных отношений. У Герзона иная точка зрения. Конфликт – это важная часть жизни лидера. Для достижения успеха не стоит бояться и избегать конфликтов, напротив, иногда правильное их вызывать самому для стимулирования подчинённых, формирования креативной среды, развития инновационного мышления. Книга учит нас слышать и слушать, даёт установку, что любой конфликт можно уметь преобразовать в возможность».



ЛЕС ХЬЮИТТ, ДЖЕК КЭНФИЛД, МАРК ВИКТОР ХАНСЕН.
«БЕСЦЕЛЬНАЯ ЖИЗНЬ».
Ключевые навыки для достижения ваших целей».
Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2011



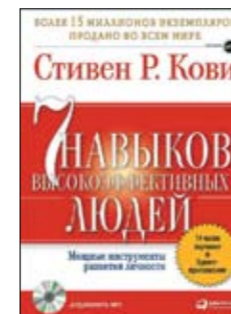
Александр Тузииков,
ведущий тренер-консультант компании MBD CONSULTING

От издателя:

«Как часто, начав одно дело, вы отвлекались на что-то более интересное или простое и в результате забрасывали его? Сколько раз вы говорили себе, что будете уходить с работы ровно в семь, а потом винули себя за то, что и в этот раз не вышло? Очень часто причина неудач – всего лишь недостаток сосредоточенности, то есть неумение навести и удерживать фокус на поставленной цели. Десятки работ написаны о важности целеполагания. Авторы этой книги идут дальше – они могут помочь вам сделать достижение цели... привычкой! Тогда из трудной задачи «фокусировка на цели» превратится в знакомое, вполне посильное и регулярное действие, а результат не заставит себя ждать. А попутно вы узнаете о силе наших привычек, поймете, как воспитать новые полезные привычки и с их помощью наладить не только работу, но и личную жизнь».

От читателя:

«Привычка – вторая натура», – утверждал средневековый философ и богослов Августин Блаженный. О том, как превратить достижение поставленных целей в привычку, идёт речь в этой книге. Если вы привыкли отдавать массу времени работе, то она научит вас, как сосредоточиться на цели, видеть полную картину жизни, построить и сохранить гармоничные отношения с семьёй и друзьями не в ущерб делу, которым вы занимаетесь. Авторам удалось в простой и понятной форме предложить читателям эффективные инструменты для пошагового планирования сбалансированного стиля жизни. Материал, изложенный в книге, подаётся на примерах из жизни, а не на абстрактных идеях. Книга состоит из глав-стратегий. Упражнения для самостоятельного выполнения расположены в конце каждой главы, что позволяет закрепить новый подход к планированию жизни».



Стивен Р. Кови.
«7 НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ».
Издательство «Альпина Паблишерз», 2012

От издателя:

«Эта книга – мировой супербестселлер, работа №1 по теме личностного роста. Она оказала большое влияние на жизни миллионов людей во всём мире, включая Билла Клинтона, Ларри Кинга и Стивена Форбса. Половина крупнейших мировых корпораций, входящих в рейтинг Fortune 500, посчитали своим долгом ознакомить своих сотрудников с философией эффективности, изложенной в «7 навыках». О чём эта книга? Во-первых, она содержит системный подход к определению жизненных целей, приоритетов человека. Эти цели у всех разные, но книга помогает понять себя и чётко сформулировать жизненные приоритеты. Во-вторых, книга показывает, как достигать этих целей. И, в-третьих, книга рассказывает, как каждый человек может стать лучше. Причём речь идёт не об изменении имиджа, а о настоящих изменениях, самосовершенствовании по сути. Книга не даёт простых решений и не обещает мгновенных чудес. Любые позитивные изменения требуют времени, работы и упорства. Но для людей, стремящихся максимально реализовать потенциал, заложенный в них природой, эта книга – дорожная карта».

От читателя:

«Эврика! Свершилось! Он найден! Путеводитель по всем областям; руководство к осмыслению и дальнейшему действию; наиболее полное



МАРИНА РАДЖАБОВА,
преподаватель
отдела методологии
и обучения
Корпоративного
университета ОАО
«РЖД»

Для достижения успеха не стоит бояться и избегать конфликтов, напротив, иногда правильнее их вызывать самому для стимулирования подчинённых, формирования креативной среды, развития инновационного мышления

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

С 22 марта 2012 года вступает в силу постановление Правительства РФ № 179 от 3 марта 2012 года. Им устанавливается, что Федеральная служба по финансовым рынкам является уполномоченным органом исполнительной власти, в который представляется годовая консолидированная финансовая отчетность организациями, ценные бумаги которых допущены к обращению на торгах фондовых бирж и (или) иных организаторов торговли на рынке ценных бумаг. Также документ определяет порядок и особенности предоставления в ФСФР таких документов.

§ 2

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано постановление № 123 от 14 февраля 2012 года. Документ вносятся дополнения в постановление Правительства РФ № 1070 от 20 декабря 2010 года, в соответствии с которыми перевозка новых автомобилей LADA GRANTA, KIA RIO и ИЖ-2717, произведенных на территории РФ, за исключением Дальнего Востока, на станции этого региона осуществляется без взимания провозной платы.

§ 3

На официальном сайте Правительства РФ опубликовано распоряжение № 198-р от 14 февраля 2012 года. В документе говорится о временной приостановке с 1 июня 2012 года движения лиц, транспортных средств, товаров и грузов через смешанный грузопассажирский многосторонний пункт пропуска через госграницу РФ Пашково (Еврейская автономная область) в связи с необходимостью ремонта его объектов. МИД РФ поручено уведомить о содействии в распоряжении мерах китайскую сторону.

§ 4

2 марта 2012 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован проект приказа, которым утверждается порядок проведения технического обучения и повышения квалификации работников железнодорожного транспорта, деятельность которых непосредственно связана с движением поездов. Перечень профессий и должностей таких работников определяется работодателем с учётом

мнения соответствующего выборного органа первичной профсоюзной организации, которая представляет интересы большинства сотрудников, а при его отсутствии с иным представительным органом работников.

§ 5

27 февраля 2012 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован проект приказа «Об утверждении Административного регламента Федерального агентства железнодорожного транспорта предоставления госуслуги по установлению сроков ввода в действие графика движения пассажирских поездов на железнодорожном транспорте». Документом определяется стандарт предоставления госуслуги, устанавливаются сроки, а также последовательность действий (административных процедур) Росжелдора. Проектом также определяется, что заявителю, которым предоставляется госуслуга, являются владельцы инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и перевозчик, который осуществляет перевозку пассажира, багажа и грузобагажа.

§ 6

14 марта 2012 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован проект приказа «О внесении изменений в приказ Минтранса РФ № 197 от 7 октября 2003 года». Документом предполагается дополнить перечень минимума необходимых работ (услуг), обеспечиваемых в период проведения забастовок в организациях (филиалах и представительствах) железнодорожного транс-

порта общего пользования, работами по охране грузов на железнодорожных станциях и в пути следования.

§ 7

21 марта 2012 года на официальном сайте Минтранса РФ опубликован доработанный вариант Проекта схемы территориального планирования РФ в области развития федерального транспорта, путей сообщения.

§ 8

С 21 февраля 2012 года вступает в силу приказ ФСТ РФ № 808-а от 20 декабря 2011 года. Документом устанавливаются тарифы на услуги по проведению оценки уязвимости объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств, оказываемые специализированными организациями, в том числе ООО «АРТА», ООО «Городское учреждение судебной экспертизы» и ООО «Научно-производственная и коммерческая компания «Телекор».

§ 9

Высший арбитражный суд РФ 31 января 2012 года оставил в силе решение и предписание Ростовского УФАС РФ в отношении ОАО «РЖД». Напомним, ранее организация была признана нарушившей федеральный закон «О защите прав конкуренции», так как в период с 2009 по 2010 год самостоятельно устанавливала на территории Ростовской области стоимость услуг по предоставлению инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования. ОАО «РЖД» выдано предписание обратиться в ФСТ для установления соответствующего тарифа. **ПУЛЬТ**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ИЮЛЬ 2012 ГОДА

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ИЛИ ГОД БЕЗ НОДОВ

ВСЁ ЛОГИСТИЧНО!

ЧТО ПРЕДСТОИТ СДЕЛАТЬ ХОЛДИНГУ ДЛЯ ПОБЕДЫ НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

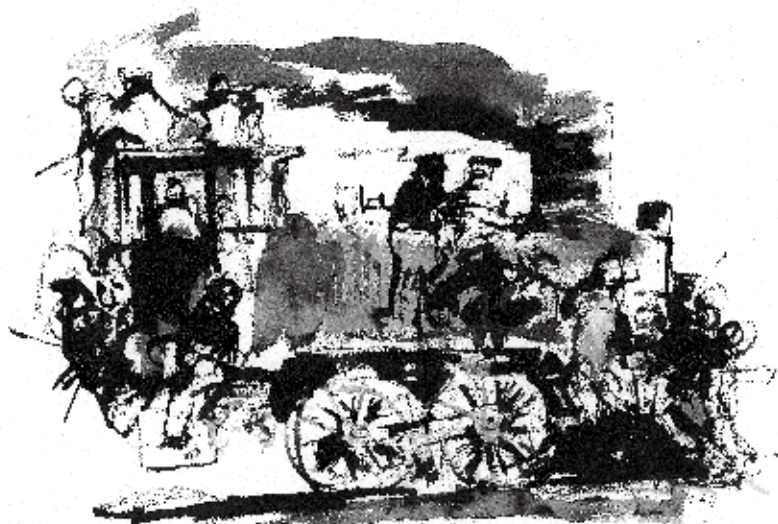
ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ОДНОЙ ВЗЯТОЙ ВЕРТИКАЛИ

ПО ВОПРОСАМ ПОДПИСКИ:

(499) 262-89-69; PODPISKA@GUDOK.RU

**ЖЕЛЕЗНО.
ДОРОЖНО.
25000 НОМЕРОВ**

195 лет



Гудок 

издательский дом «гудок»