

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

№ 05 (15) 2013

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

WWW.PULTMAGAZINE.RU

В **2** раза

вырастут перевозки
грузов в азово-
черноморские
порты к 2020 году



**Правила
изменяют всё**

Россия, Казахстан и Белоруссия заканчивают переговоры
о создании единого железнодорожного пространства **СТР. 26**



III КОНКУРС ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ
И САЙТОВ КОМПАНИЙ
ТРАНСПОРТНОЙ
ОТРАСЛИ

СОДЕЙСТВИЕ РОСТУ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

ПРОДВИЖЕНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК В СФЕРЕ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

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

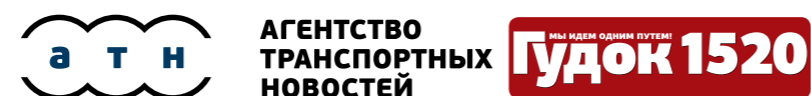
СОЗДАНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ОБМЕНА ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ И ПРАКТИКАМИ В СФЕРЕ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ОТЧЕТНОСТИ

СОЗДАНИЕ ПРЕДПОСЫЛОК ДЛЯ РОСТА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ

ОРГАНИЗАТОРЫ



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ



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

www.gudok.ru/konkurs/

НАГРАЖДЕНИЕ ЛАУРЕАТОВ

27 НОЯБРЯ 2013 ГОДА, МОСКВА, ЕКАТЕРИНИНСКИЙ ДВОРЕЦ

От редакции ▶



Инструменты тонкой настройки

Успешность той или иной компании зависит не только от используемых ею ноу-хау, технологических и производственных идей или бизнес-модели. Многие лежат в, казалось бы, далёкой от этого сфере. Не случайно наряду со стоимостью бизнеса и капитализацией во всём мире принято оценивать бренд компании, причём порой нематериальное оказывается значимее и важнее, чем материальное.

Бренд как понятие включает в себя не только узнаваемое имя, логотип и продвинутый фирменный стиль. Сегодня это отражение миссии любой компании, видения руководством и коллективом будущего, перспектив собственного развития и тех действий, той роли, от выполнения которых зависит реализация среднесрочных и долгосрочных планов.

На формирование корпоративной культуры, в основе которой лежат корпоративные традиции, принципы, ценности, уходят даже не годы, а десятилетия. ОАО «РЖД» недавно исполнилось 10 лет. По меркам бизнеса и отрасли это молодость. Но в данном случае речь идёт не о создании с нуля предприятия, а о масштабной трансформации министерства в полноценную компанию.

Этот процесс имеет два аспекта. С одной стороны, история железных дорог России насчитывает уже более 175 лет. Все эти годы железнодорожники жили и работали в разных экономических и социально-политических условиях, однако их всегда отличали



не только профессионализм, дисциплина и ответственность, без чего невозможно функционирование сложного транспортного комплекса. Во все времена им были присущи патриотизм, самоотверженность, чувство долга, чему есть немало примеров в истории. И эти ценности важно сохранить в коллективах.

С другой стороны, отход от директивных принципов управления, последовательная монополизация отрасли и создание конкурентной среды на транспорте требуют развития новых качеств: клиентоориентированности, нацеленности на решение бизнес-задач. Успех РЖД во многом зависит от того, сумеет ли компания, сохраняя исторические традиции, внедрить современные ценности, передовые технологии управления. Для того чтобы добиться этого, необходимо понимание новых реалий на всех уровнях. Какую бы

должность ни занимал сотрудник, он должен не только отвечать за локальную задачу, но и видеть конечный результат бизнес-процессов на более высоком уровне и в компании в целом. Только тогда, когда каждый железнодорожник станет нацеленным на достижение общего результата, осознает собственное место в компании, увидит зависимость общего результата от его конкретных действий, можно будет с уверенностью сказать, что реформа отрасли успешно завершена.

Задача непростая, линейно не решается. Однако и в этой области существуют инструменты тонкой настройки, которые позволяют постепенно, шаг за шагом приближаться к намеченной цели. О том, как поменять себя и те производственные отношения, которые окружают каждого из нас, мы и поговорим в этом номере журнала.

ТЕМА НОМЕРА» КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



Оперативка

4–5 Отраслевые новости

ТЕМА НОМЕРА»

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»

6–9 Управление изменениями

Президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин: «Приоритетом для современных компаний являются люди, способные рождать идеи и воплощать их в жизнь, обеспечивая конкурентное лидерство»

10–13 Наши ценности

Руководители всех уровней должны стать примером следования нормам Кодекса деловой этики ОАО «РЖД»

14–19 Хорошие манеры прибыльны

Соблюдение делового этикета оказывается экономически выгодным для компании

20–25 Технология перемен

Строительство высокоэффективной организационной культуры в холдинге «РЖД»

26–29 Шаг за шагом

Опыт внедрения Кодекса деловой этики ОАО «РЖД»

30 Продолжение разговора

По следам публикаций: важнейшие темы в развитии

31 Взгляд со стороны

Мнения и отзывы читателей

Соседи»

32–35 Переговоры по дороге

Власти России, Казахстана и Белоруссии договариваются о правилах доступа к железнодорожной инфраструктуре

36–37 События одной колеи

Отраслевые новости стран «пространства 1520»

Производительность труда»

38–41 Эффект масштаба

Дирекции по управлению движением за первое полугодие удалось сэкономить 3 млрд руб. для ОАО «РЖД»

Современная техника

42–43 Обзор новинок

Перевозки

44–47 Железнодорожная коллекция

Создание универсальной базы эскизов погрузки сократит сроки доставки продукции

Разбор полётов

48–51 Железный феникс

Опыт работы железнодорожников после великого восточнояпонского землетрясения

Методика

52–57 Пришёл, увидел, убедил

Семь правил успешной презентации

Стиль

58–63 Аксиомы делового общения

Соблюдение норм этикета позволяет выстраивать эффективные коммуникации

Библиотека менеджера

64 Обзор деловой литературы

РЕДАКЦИЯ

Дирекция

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР БОРИС КАЛАТИН
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
СЕРГЕЙ ШАТКОВСКИЙ

Редакторат

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

Служба выпуска

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

Корректурa

Заведующая отделом Галина Моцарь

Над номером работали:

Вера Башканова, Юлия Громадская, Азалия Идрисова,
Елена Кудрявцева, Полина Силуянова, Ольга Лариохина,
Николай Морохин, Николай Порецкий,
Андрей Стрельцов.

Фото на обложке: shutterstock.com
Материалы, набранные Таким шрифтом, –
на правах рекламы

Отдел распространения:

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

Учредитель и издатель:

ОАО «Издательский дом «Гудок»

Адрес учредителя и издателя:

105066, г. Москва,

ул. Старая Басманная, д. 38/2, стр. 3

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

e-mail: gudok@css-rzd.ru

Перепечатка материалов без согласия
ОАО «Издательский дом «Гудок» запрещена.

Тираж: 5000 экз.

Отпечатано в типографии ООО «ПРИНТ МАРКЕТ»

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

Номер заказа: 519-10

Подписано в печать: 09.10.2013

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

Свидетельство о регистрации:

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

Цена свободная



АНДРЕЙ СПОЛИТАК

Премия неравнодушным

В ОАО «РЖД» вводится положение о дополнительном премировании работников за предупреждение случаев производственного травматизма в результате наезда подвижного состава. Действующее положение об организации работы по системе информации «Человек на пути» предусматривает поощрение только локомотивных бригад. Теперь механизм стимулирования получил нормативное подкрепление, а круг поощряемых расширился. В новом документе к локомотивным бригадам добавились машинисты специализированного самоходного подвижного состава и железнодорожно-строительных машин и их помощники. Прежде всего речь идёт о выявлении грубых нарушений техники безопас-

ности при работе на пути. К примеру, если локомотивная бригада заметила такое нарушение со стороны монтеров пути, как отсутствие сигналиста, то в этом случае делается соответствующая запись в журнале и вводится сообщение в автоматизированную систему «Человек на пути». Каждый такой случай расследуется, и если он подтверждается, машинист и помощник будут поощрены. Премия выплачивается за счёт средств филиалов, работники которых допустили нарушения, что также является новшеством. Новая система позволит вовлечь все производственные вертикали в единый комплекс профилактики, направленной на безопасность движения, отмечают в компании.



СЕРГЕЙ ГУСЕВ

Пришли к соглашению

В холдинге ОАО «РЖД» приняли новое Отраслевое соглашение на 2014–2016 годы. Документ подписали председатель Роспрофжела Николай Никифоров и глава Совета объединения «Желдортранс», вице-президент ОАО «РЖД» Дмитрий Шаханов.

Среди основных достижений соглашения сохранение набора льгот и гарантий для работников и ветеранов отрасли, в том числе для участников Великой Отечественной войны и почётных железнодорожников. Вопрос об объёме социальной защиты долгое время оставался на повестке дня, но в итоге его удалось разрешить в пользу ветеранов.

Ещё один непростой вопрос, который удалось урегулировать, – расчёт нормы суточных. По новому положению размер выплат, не менявшийся более десяти лет, будут определять коллективными договорами и индексировать с учётом финансового состояния компаний.

Помимо ответственности работодателя, в новом соглашении прописали и обязательства работников. Впервые они были предусмотрены в соглашении на 2011–2013 годы, и их решено сохранить.

НЕ ПРОСТО СЛОВА

«Что касается наших целей при проведении крупных мероприятий: спортивных, деловых, экономических, – то, не скрою, прежде всего цель – развитие соответствующих регионов Российской Федерации, развитие их инфраструктуры», – сообщил Президент РФ Владимир Путин на пресс-конференции, которая состоялась по итогам прошедшего в Санкт-Петербурге саммита G20.

«Особенно взвешенно нужно подходить к снижению расходов инвестиционного характера. Важно сохранить финансирование проектов и программ, которые имеют принципиальное значение – подчёркиваю: принципиальное значение – для экономического роста, включая в определённых случаях строительство новых объектов инфраструктуры, региональное развитие, реструктуризацию экономики моногородов», – заявил в ходе заседания правительственной комиссии по бюджетным проектам, где рассматривались параметры главного финансового документа страны и прогноз социально-экономического развития на 2014–2016 годы, премьер Дмитрий Медведев.

«Буду докладывать президенту и председателю правительства о том, что необходима новая программа развития Дальнего Востока, нужно искать источники её финансирования. С такой программой, где у нас только две дороги – Транссиб и БАМ, Дальний Восток не развить», – убеждён вице-премьер, полпред президента в ДФО Юрий Трутнев.

«Инфраструктура – возможность увеличить потенциальный рост экономики, и государство должно активно в этом участвовать» – такое мнение высказал директор Департамента макроэкономического прогнозирования Минэкономразвития России Олег Засов.

«Одна из целей корейского правительства состоит в том, чтобы укрепить сотрудничество между Россией и Кореей в Евразийском регионе. Я очень надеюсь на появление железной дороги, которая свяжет Пусан с Европой через Россию», – сказала президент Республики Корея Пак Кын Хе во время встречи со своим российским коллегой Владимиром Путиным.



ИНТЕРПРЕСС/ИТАР-ТАСС

Измерение вредности

Министерство труда намерено кардинально изменить ситуацию с проведением аттестации рабочих мест с вредными или опасными условиями труда. Соответствующий законопроект внесён на рассмотрение в Госдуму.

Речь идёт о новой системе оценки условий труда, которая заменит прежнюю. Министерство разработало критерии, которые коснутся сотрудников, включённых в списки вредных и опасных производств. На основании специальной оценки условий труда работников конкретных профессий, чьи места будут соответствовать новым критериям, их из списков могут исключить. В этом случае перестанет формироваться специальный стаж для получения права на досрочную пенсию.

Как ожидается, предприятиям, имеющим вредные производства, в том числе и ОАО «РЖД», новый документ будет полезен. Если работодатели обеспечат допустимые условия труда, их освободят от уплаты дополнительных взносов на пенсионное страхование. Другой момент: улучшение условий труда приводит к снижению налогового бремени. Это обстоятельство подтолкнёт работодателей к дальнейшему совершенствованию условий работы сотрудников.

Ответственность за результаты оценки условий труда должна повыситься и у самих работников, так как работодатель будет обязан обеспечить их участие в специальной процедуре оценки, а они – участвовать в ней.

Тема номера Корпоративная культура»

Владимир Якунин,
президент ОАО «РЖД»



АНАТОЛИЙ ШУБЕЛОВ

Управление изменениями

Чем вызвана необходимость трансформации ценностей в рамках всей компании? Какие цели стоят перед менеджментом холдинга «РЖД» в области управления внутренней средой компании? На эти вопросы журнала ответил глава «Российских железных дорог»

Несмотря на то, что в целом завершены основные организационные преобразования по формированию вертикально интегрированного холдинга и внедрению новой системы управления, очевидно: нам предстоит ещё многому научиться и многое сделать для того, чтобы новые принципы и механизмы управления заработали на полную мощность, обеспечив ожидаемую результативность. Мы активно интегрируемся в мировую транспортную систему, развиваем новые виды бизнеса, расширяем сотрудничество с нашими зарубежными партнёрами – Siemens, Alstom, Deutsche Bahn, SNCF, GEFCO и др. Это не только открывает уникальные возможности, но и задаёт более высокую планку в эффективности и качестве нашей работы. Освоение передовых технологий, постоянное совершенствование управленческих и профессиональных компетенций руководителей и специалистов – только так мы сможем обеспечить свою конкурентоспособность и занять достойное место в престижном клубе ведущих игроков транспортно-логистического бизнеса.

При этом деятельность компании, в том числе по реализации наших стратегических проектов, осуществляется сегодня в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры. Всё это выдвигает на передний план задачу повышения внутренней эффективности во всех видах деятельности. И для этого должны быть использованы все возможности и резервы. Совершенствование организационной структуры и процессов, внедрение новой техники, современных производственных и управленческих технологий, а также развитие персонала – ключевые приоритеты в этой работе. Вместе с этим важно понимать, что никакие технологии и нововведения не смогут принести ожидаемого эффекта, если в компании не будет

формироваться соответствующая корпоративная культура, отвечающая новым вызовам и задачам – культура эффективности.

В наши дни успех многих компаний, в том числе лидеров мирового бизнеса, всё в большей степени определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами, сколько качеством работающих в них людей, той внутренней социокультурной средой, которая способствует привлечению и удержанию лучших, генерированию инноваций, созданию уникальных продуктов и услуг, а зачастую и созданию новых рынков.

В этом ракурсе деньги подчас становятся «вторичным» инструментом по отношению к идее, которая,

формироваться соответствующая корпоративная культура, отвечающая новым вызовам и задачам – культура эффективности. И именно необходимость достижения этого результата должна предопределять характер взаимодействия с коллегами из смежных подразделений и с коллективом. Не перекладывание ответственности, а эффективное взаимодействие в рамках единого технологического или бизнес-процесса, не поиск виноватых, а совместная работа над тем, чтобы выстроить процесс без сбоев – только так возможно движение вперёд.

При этом должна быть исключена порочная практика всяема распространённого отношения к занимаемой должности и к подчинённым как к временному ресурсу, из которого необходимо выжать всё до дна для

Успех многих компаний всё в большей степени определяется не только и не столько материальными и финансовыми ресурсами, сколько качеством работающих в них людей

собственно, и обладает самой высокой ценностью. А это значит, что приоритетным для современных компаний являются люди, способные рождавать такие идеи и воплощать их в жизнь, обеспечивая конкурентное лидерство. И «Российские железные дороги» не являются исключением.

Внедрение такой корпоративной культуры требует от руководителей не только качественно нового уровня знаний и навыков, но и ментально иного отношения к своей работе, коллегам и подчинённым. Сегодня каждый руководитель, какую бы должность он ни занимал, должен понимать не только свою локальную задачу, но и отчётливо видеть конечный результат всего производствен-

обеспечения личного карьерного продвижения. Только когда каждый руководитель будет относиться к вверенному участку и к своему коллективу как ответственный управленец, нацеленный на постоянное совершенствование деятельности и достижение бизнес-целей компании, мы сможем обеспечить повышение внутренней эффективности не на локальном временном отрезке и исключительно за счёт директивного управления, а как системный результат целенаправленной деятельности каждого руководителя.

С одной стороны, при этом должны быть соответствующим образом «настроены» мотивационные механизмы и ключевые показатели для

Тема номера

Корпоративная культура»



оценки эффективности, а с другой – сформирована соответствующая система координат, в основе которой лежит единое понимание сотрудниками целей и задач, стоящих сегодня перед холдингом «РЖД», а также принципов, которыми необходимо руководствоваться в работе, чтобы обеспечить эффективность компании в новых условиях. По сути, в этом и заключается основное назначение формируемой сегодня в компании корпоративной этической системы, базисом которой является Кодекс деловой этики ОАО «РЖД».

Он был принят в 2006 году – тогда это стало важным шагом в становлении ОАО «РЖД» как социально ответственной бизнес-компании, стремящейся обеспечить максимальную прозрачность в регулиро-

вании этических вопросов деловой практики.

Вместе с тем происходящие изменения обусловили необходимость актуализации кодекса. И в первую очередь это связано с формированием современного облика компании, внедрением нового бренда ОАО «РЖД». Здесь следует оговориться, ведь многие полагают, что бренд – это просто знак, логотип или торговая марка. Это широко распространённое заблуждение! Бренд – это прежде всего выражение корпоративной идеологии, образа компании, её позиционирование в глазах наших клиентов, партнёров и сотрудников. Бренд отражает миссию, видение и ценности компании.

Ценностями бренда ОАО «РЖД», как известно, являются мастерство, це-

лостность и обновление. И коль скоро мы заявляем о себе как о компании, для которой важны эти ценности, мы должны следовать им во всём, что мы делаем.

Новый кодекс, который был утверждён советом директоров ОАО «РЖД» в ноябре 2012 года, по сути, является документом, связывающим миссию, стратегические цели компании, ценности бренда и требования, предъявляемые к поведению сотрудников компании в современных условиях.

По сути, кодекс задает определённый этический ориентир для принятия правильных решений в ситуациях, которые возникают в трудовой деятельности и не всегда могут быть регламентированы на уровне государственных или корпоративных

нормативных актов. Кодекс не только фиксирует общепринятые нормы поведения, но и содержит также новые требования, предъявляемые к сотрудникам в рыночных условиях работы компании, в том числе в области взаимодействия с партнёрами, обращения с инсайдерской информацией и т.п.

Однако следует помнить о том, что, активно внедряя современную корпоративную культуру, важно не утратить лучшие железнодорожные традиции, на которых отрасль держалась десятилетиями. Сегодня в компании плечом к плечу работают представители разных поколений, поэтому нам крайне важно на фоне безусловного сохранения преемственности создать условия для формирования новой корпоративной культуры, способствующей повышению конкурентоспособности компании в новых условиях.

Для ОАО «РЖД» сами по себе изменения не являются чуждым элементом. За почти двухвековую историю российских железных дорог наши предшественники не раз успешно решали принципиально новые задачи, которые ставили перед ними общество и государство, эффективно отвечали на вызовы времени. И сегодня, когда мы находимся на новом этапе развития, дисциплина и ответственность, профессионализм, долг перед страной и обществом – качества, во все времена отличавшие железнодорожников, – по-прежнему являются ключевыми факторами успеха и должны оставаться неотъемлемой частью нашей корпоративной культуры.

При этом в рыночных условиях одним из важнейших её элементов должна стать клиентоориентированность, которая понимается в широком смысле, то есть как соответствующее отношение не только к внешним клиентам, но и к своим коллегам. В этом плане клиентоориентированность является неотъемлемой частью культуры эффективности, так как сегодня именно от этого качества

зависит конкурентоспособность и результат работы компании.

Говоря о корпоративной культуре и деловой этике, важно понимать, что внедрение их в реальную практику связано с изменением привычек и стереотипов сотрудников, а значит, не может произойти одновременно. Ключевую роль в этом процессе играют руководители, которые должны не только проводить соответствующую разъяснительную работу, но и являться носителем новой корпоративной культуры, быть примером в следовании нормам Кодекса деловой этики.

Это означает, что руководители сами должны измениться, осознать, что работа с коллективами не должна и не может ограничиваться исклю-

том числе и в области корпоративной деловой этики.

Но при этом важно понимать, что коммуникации – это всегда дорога с двусторонним движением. Мало сообщить информацию – не менее важно дать возможность каждому работнику донести до руководства свои мнение и предложения, задать интересующие вопросы и получить на них ответы. И это также задачи непосредственного руководителя. Никакие Дни информирования, видеоролики, информационные брошюры и телепередачи не смогут обеспечить должного эффекта, если будут сталкиваться с равнодушным отношением на уровне конкретных руководителей подразделений, их нежеланием проводить эту работу качественно.

Активно внедряя современную корпоративную культуру, важно не утратить лучшие железнодорожные традиции, на которых отрасль держалась десятилетиями

чительно проведением оперативных совещаний и «разборов». Каждый руководитель должен знать и понимать, чем живёт его коллектив. Ключевая задача – не допускать возникновения информационного вакуума: именно в этой ситуации рождаются самые разнообразные слухи, влекущие за собой нестабильность, осложняющие работу в и так непростой обстановке.

Исходя из этого, в последние годы мы уделяем особое внимание развитию системы внутрикорпоративных коммуникаций, основная задача которых – сформировать у сотрудников целостную картину происходящих в компании изменений, разъяснить суть и значение принимаемых решений, а также тех требований, которые сегодня предъявляются к компетенциям и поведению работников, в

Важно помнить, что в основе успешного решения любых производственных, технологических и управленческих задач – всегда человек, конкретный работник, руководитель. И от того, насколько он знает и понимает цели и задачи, стоящие сегодня перед компанией, осознаёт смысл проводимых преобразований, в конечном итоге зависит эффективность его работы, а значит, и результат всей компании. Сегодня нам как никогда важно обеспечить корпоративное единство, крепить чувство локтя и доверия, поддерживать сплочённость коллектива не на словах, а на деле. И формируемая корпоративная культура должна в полной мере этому способствовать, являясь, по сути, одним из наших главных конкурентных преимуществ.

Тема номера Корпоративная культура»

Николай Захаров,
уполномоченный по вопросам,
деловой этики, первый
заместитель начальника
департамента управления
персоналом ОАО «РЖД»



Новая редакция Кодекса деловой этики ОАО «РЖД» была утверждена в ноябре 2012 года, и с тех пор мы ведём планомерную работу по внедрению его норм и правил в повседневную практику, информируя сотрудников о произошедших изменениях. Кроме того, в рамках реализации системного подхода и с целью повышения знаний и навыков работников компании в области деловой этики в 2014 году будет запущена программа обучения по корпоративной культуре, деловой этике и этикету. Наша задача сформировать чёткое понимание работников компании о происходящих изменениях.

Одним из приоритетов кадровой и социальной политики на современном этапе развития компании является внедрение этических принципов в повседневную практику. И это не просто дань моде, история развития мирового бизнеса показывает, что выстраивание профессиональных отношений с сотрудниками, коллегами, партнёрами и клиентами на основе принципов деловой этики повышает эффективность работы как каждого отдельно взятого сотрудника, так и всего холдинга.

Корпоративные этические нормы и правила, установленные Кодексом деловой этики в компании, действуют около года. С момента утверждения проведена значительная работа по их внедрению. Однако многое предстоит сделать, так как это процесс требует системности и регулярного контроля.

Ознакомление, информирование и разъяснение

Для формирования у сотрудников понимания необходимости следовать в своей повседневной трудовой деятельности нормам и правилам деловой этики, с персоналом на постоянной основе ведётся разъясни-



Принципиально важно, чтобы руководители всех уровней являлись примером, следуя нормам и правилам кодекса

тельная работа. Мы используем весь спектр внутрикорпоративных каналов коммуникаций: корпоративные СМИ, брошюры и буклеты, видеоролики и телепередачи на РЖД ТВ, коммуникационные площадки, в том числе сетевые совещания и Дни информирования. Так, в июне текущего года были разработаны и распространены среди ответственных и специалистов по кадровым вопросам информационно-разъяснительные материалы о внедрении Кодекса деловой этики, а также методические пособия по деловому этикету. Это поможет донести информацию о происходящих изменениях и новых принятых документах на местах.

На корпоративном телеканале РЖД ТВ и на коммуникационных мероприятиях демонстрируется фильм

о Кодексе деловой этики ОАО «РЖД». В нём наглядно раскрываются десять этических принципов, даётся их разъяснение. В нём показано, как от соблюдения работниками корпоративных этических норм и правил зависит весь производственный цикл компании, её имидж и деловая репутация.

Наряду с этим ещё в начале текущего года с кодексом были ознакомлены все работники РЖД. В трудовые договоры всех топ-менеджеров, руководителей филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» внесены изменения, предусматривающие ответственность за ненадлежащее исполнение норм и правил служебного поведения, установленных документом. Принципиально важно, чтобы руководители всех уровней являлись примером, следуя нормам и

Наши ценности

В ОАО «РЖД» активно проводится работа по внедрению Кодекса деловой этики

Тема номера

Корпоративная культура»



правилам кодекса: демонстрировали лидерское поведение, эффективно организовывали свою работу и подчинённых, выстраивали уважительные отношения с людьми, вели за собой, не боялись перемен.

Контроль и соблюдение

На центральном уровне образована комиссия по вопросам деловой этики, в её состав вошли представители аппарата управления ОАО «РЖД» и профсоюзной организации. Во всех филиалах назначены ответственные по вопросам деловой этики. Комиссия – это коллегиальный орган, который образован для рассмотрения ситуаций, которые невозможно решить на местах. В задачи комиссии в этом случае входит детальное и доскональное рассмотрение ситуаций, произошедших с работниками компании, в части несоблюдения установленных этических принципов со стороны руководителей, коллег или собственно самих работников. Кроме того, комиссия вправе привлечь к ответственности лиц, нарушивших этические правила, установленные в компании.

При рассмотрении обращений и предложений работников, в том числе в электронном виде, комиссия в преде-

Институт уполномоченного и ответственных по вопросам деловой этики помогает выстраивать новую корпоративную культуру

лах своей компетенции имеет право запрашивать всю необходимую информацию и материалы, приглашать на заседания руководителей филиалов, структурных подразделений, а также дочерних обществ компании.

Ответственные по вопросам деловой этики в филиалах обеспечивают соблюдение норм и правил, установленных кодексом, среди работников своих подразделений. В их задачи, так же как и комиссии, входит рассмотрение поступивших обращений и предложений. К ним можно и нужно обращаться, если сотрудник выявил очевидные нарушения этических норм и правил, что может нанести ущерб имиджу и деловой репутации компании. В тех случаях, когда с ним поступили несправедливо, нарушив корпоративные этические нормы, и, конечно же, если у него имеются

какие-либо предложения по организации работы в данном направлении.

Алгоритм действий работника в подобных случаях может быть разным в зависимости от ситуации. Если сотрудник не является объектом критики своего руководителя, первое, что он должен сделать, это поставить в известность непосредственно его. Можно обратиться к ответственному по вопросам деловой этики своего филиала или направить обращение, предложение напрямую уполномоченному по вопросам деловой этики ОАО «РЖД», то есть мне.

Все поступившие обращения и предложения тщательно изучаются. Информация проверяется, затем при необходимости вопрос может быть вынесен на рассмотрение комиссии. Если злоупотребления и нарушения подтвердятся, будут приняты соот-

ветствующие решения в отношении нарушителя, который может быть привлечён к дисциплинарной ответственности в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

В случаях, когда статус должностного лица, нарушившего правила и нормы кодекса, высок, информация может быть направлена напрямую президенту ОАО «РЖД» для решения о мере наказания. При выяснении обстоятельств, свидетельствующих о нарушении законодательства РФ, информация будет передана в соответствующие государственные органы.

Таким образом, институт уполномоченного и ответственных по вопросам деловой этики помогает выстраивать новую корпоративную культуру, а также защищает работников компании.

Обратная связь

Информация, получаемая по каналам обратной связи, созданным в компании, свидетельствует, что вопросы деловой этики очень волнуют сотрудников. В частности, при проведении общекорпоративного Дня информирования в марте и апреле текущего года каждый третий заданный сотрудниками вопрос в части кадрового блока

касался внедрения Кодекса деловой этики и его соблюдения как руководителями, так и сотрудниками.

В первом полугодии единым информационно-справочным ресурсом «Горячая линия» для работников ОАО «РЖД» было зарегистрировано уже более 50 обращений на этические темы. Каждое обращение было рассмотрено, по некоторым из них приняты довольно жёсткие меры.

Проанализировав все полученные сигналы, мы скорректировали информационную кампанию, включив в неё дополнительную информацию, интересующую работников.

На Дне информирования, который пройдёт уже в первом квартале 2014 года, планируется включить целый блок вопросов, посвящённых теме деловой этики. В частности, какие изменения произошли в компании с момента принятия кодекса, на что следует обратить внимание и над чем нам ещё нужно поработать.

Развитие и обучение

В настоящий момент сотрудники компании, которые взаимодействуют с партнёрами из других стран или проходят стажировку в зарубежных компаниях, обучаются по программам в области деловой этики и этикета. Активно в эти процессы включилась молодёжь. Так, в рамках VII Слёта молодёжи ОАО «РЖД» прошли лекции и тренинги с ведущими консультантами по деловой этике, этикету и протоколу. На другой молодёжной площадке во время отбора участников международной программы обмена «Молодые таланты» проводились тренинги и мастер-классы европейских экспертов, в том числе и по деловому протоколу.

Стоит отметить, что принципы деловой этики, этикета и протокола являются универсальным языком делового общения, незнание которого зачастую может привести к негативным последствиям.

В рамках проведённой работы накоплен необходимый опыт, который лёг в основу разработанной про-

граммы корпоративного обучения сотрудников ОАО «РЖД» по вопросам деловой этики. Уже в начале 2014 года она будет запущена на базе Корпоративного университета ОАО «РЖД». У её слушателей будет возможность сформировать общекорпоративную систему координат, прежде всего единое понимание целей и задач, стоящих сегодня перед холдингом, и как принципы деловой этики влияют на их достижение.

Первыми слушателями программы станут члены комиссии по вопросам деловой этики в аппарате управления ОАО «РЖД», ответственные в филиалах и структурных подразделениях, специалисты по управлению персоналом, руководители и специалисты, взаимодействующие с клиентами и партнёрами от лица компании.

Немаловажно подчеркнуть, что сотрудники компании и сами проявляют инициативу по формированию единой этической системы холдинга. Железные дороги самостоятельно проводят мероприятия корпоративной этики. Например, на Забайкальской и Восточно-Сибирской магистралях проходят регулярные тренинги по корпоративной этике, а на Дальневосточной дороге нормы и принципы кодекса осваивают в рамках технической учёбы. Это говорит о том, что руководство и большинство работников воспринимают этическое поведение, как важный шаг в построении успешной компании.

Подводя итог, хотел бы поблагодарить всех сотрудников холдинга за участие в процессе развития корпоративной культуры. На корпоративные электронные адреса ethics@rzd.ru и ethics@center.rzd.ru мы регулярно получаем их обращения и предложения. Они используются при разработке новых подходов для эффективного формирования корпоративной этической системы. Хочу ещё раз подчеркнуть, что каждое поступившее обращение или предложение от работников нашей компании всегда рассматривается и учитывается в работе. **ПУЛЬТ**

Тема номера Корпоративная культура»

ЕЛЕНА КУНАЕВА,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЦЕНТРА
ФИРМЕННОГО ТРАНСПОРТНОГО
ОБСЛУЖИВАНИЯ ОАО «РЖД»:



Хорошие манеры прибыльны

Эффективная деятельность немислима без современных норм делового общения

Умение правильно себя вести всегда имело колоссальное значение в профессиональной среде. Особенно это важно сейчас, в условиях развития компании, её стремительной интеграции в мировое транспортное сообщество, когда соблюдение делового этикета становится своеобразным индикатором надёжности и непременным условием успешности бизнеса.

Следуя поведенческим нормам и правилам, мы создаём атмосферу межличностных коммуникаций, которая позволяет достичь максимальной эффективности работы сотрудников и, как следствие, повлиять на производительность труда. В конечном счёте соблюдение делового этикета оказывается экономически выгодным для компании. Этот постулат знают бизнесмены всего мира: хорошие манеры прибыльны.

К нашему филиалу это имеет самое непосредственное отношение, ведь цель нашей деятельности – получение доходов, а деловой этикет – одно из ключевых средств её достижения, одно из главных «орудий». Кто захочет иметь деловые отношения с компанией, поведение сотрудников которой можно оценить словами «ни шагу ступить, ни слова молвить»? Пренебрегать своим внешним видом, хорошей, правильной речью, развитием коммуникационных навыков в нашем деле – непростительная ошибка. Мы лицо компании. Наши агенты представляют «Российские железные дороги» во внешнем мире в области грузовых перевозок. И грузоотправители судят о компании по людям, которые их встречают и обслуживают. Клиент должен видеть перед собой достойного представителя РЖД – современного, надёжного партнёра, понимающего его намерения и нужды, говорящего с ним на одном языке.

Для нас это всегда было крайне важно. И эту работу мы начали давно.



Чем более человек чувствует себя причастным к общему делу, тем более активно он станет его продвигать, а не просто механически исполнять то, что сказал начальник

Когда в 1996 году была создана система фирменного транспортного обслуживания, мы практически сразу занялись разработкой стандартов обслуживания и выпустили в свет рекомендации специалистам массовых профессий, как себя вести, общаясь с клиентами по телефону ли, при личных встречах или переписке. Тогда это была своего рода самостоятельность, но мы настолько серьёзно отнеслись к этому вопросу, что, когда недавно вышел общепромышленный документ по деловому этикету, признаться, я не увидела больших расхождений между ним и нашими внутренними стандартами, регламентирующими деловое поведение сотрудников ЦФТО – агентов и менеджеров.

В настоящее время специалисты отдела по управлению агентской сетью внимательно изучают и анализируют оба документа, чтобы детально сравнить их содержание, уровень регламентации делового поведения и внешнего вида сотрудников, оценить соотношение норм делового этикета и наших технологических процессов, возможность дополнения положений одного документа стандартами другого. Возможно, теперь для нас целесообразнее следовать исключительно общепромышленному документу ОАО «РЖД», он достаточно глубок и содержателен, а наш документ признан утратившим силу.

Тогда же, в 1990-х, задолго до ребрендинга ОАО «РЖД», мы заду-

Тема номера

Корпоративная культура»



мались о нашем имидже, об узнаваемости на рынке. Начали с того, что разработали дизайн-проект помещений, единые требования к мебели, оформлению информационных материалов, придумали логотип. Всё это в качестве рекомендаций разослали по агентской сети. Поначалу все наши действия и решения были достаточно вялыми, что в немалой степени зависело от финансирования – наши аргументы о необходимости подобных вложений тогда не очень принимались. Но мы стояли на своём: когда агент сидит на колченогом стуле за потёртым столом с инвентарным номером от 1917 года, общение с ним ничего, кроме негатива, вызвать не может. А для того чтобы человек почувствовал себя человеком, нужно инвестировать в среду, в которой он

находится, работает. Они обязательно окупятся, эти инвестиции, как и случилось в нашем случае. Люди изменились, они стали по-другому разговаривать, по-другому относиться к организации своего рабочего места, по-другому выглядеть. К слову, фирменный стиль для агентов мы тоже разработали раньше других: белые блузки, серые юбки и шейные платочки в серо-красной гамме. Представьте, мы даже корпоративные цвета угадали. Но главное, люди стали по-другому мыслить! У них появилась заинтересованность, как сделать свою работу эффективнее, как оптимизировать производственные процессы. Простой пример: предложили убрать стойки, которые традиционно отгораживали сотрудников от посетителей, таким образом продемонстрировали

клиенту свою открытость. Это была инициатива снизу, от людей. Осознав свою роль, они начали правильно себя позиционировать. Единые корпоративные нормы и правила, в том числе делового этикета, становятся для сотрудников стимулом к тому, чтобы меняться, соответствовать времени и динамично развивающейся компании «Российские железные дороги». Но это происходит не сразу и не вдруг. Внедрение Кодекса корпоративной этики и правил делового этикета – сложная задача, которая не может быть решена в течение месяца после выхода документа. Только у нас в филиале работают 12,5 тыс. человек, и каждый из них уникален. Поэтому работа должна проводиться точно и деликатно. Особенно если речь о коррекции поведения



Точкой приложения особых усилий при внедрении делового этикета должна стать переписка, корпоративная и внешняя

человека, имеющего достаточный жизненный и профессиональный опыт. Сложившиеся у опытного взрослого сотрудника поведенческие устои и стереотипы с трудом поддаются ломке и перестройке. Хотя, с другой стороны, именно те, чей стаж работы на железной дороге исчисляется десятками лет, менее всего нуждаются в поучениях относительно своих деловых манер. Потому что корни железнодорожного этикета – приверженность к порядку и чёткая субординация – имеют вековую историю. Его концепции завоевали прочное место в жизни этих людей и стали классическими. С такой базой им легче осмотреться вокруг и подтянуться до нужного уровня.

А вот молодые требуют особого внимания. В их сознание этические

основы и стандарты поведения на рабочем месте ещё можно заложить как часть мировоззрения. Поэтому работа с молодёжью в плане внедрения правил корпоративной этики и этикета, на мой взгляд, более актуальна. Формы её могут быть разнообразными. Важный инструмент мотивации и продвижения поведенческой идеологии – конкурсы. Мы, к примеру, ежегодно проводим конкурс на лучшего агента, и вопросы корпоративной этики и делового этикета занимают в нём существенное место. Конкурсу 10 лет, но года три назад мы поменяли его формат, он стал очным и поэтапным. Участники отбираются сначала на станциях, а их у нас 3 тыс., потом – региональный уровень, далее – в границах железных дорог, в итоге в

Москву приезжают по одному победителю от всех наших 17 территориальных центров. Таким образом, охват этим творческим мероприятием по сети практически стопроцентный.

Конечно, хочется, чтобы следование деловому этикету стало для сотрудников компании делом обычным и естественным. Как дышать, как зубы утром почистить! Но предела совершенству не существует, а потому всегда найдутся ориентиры, цель, к которым необходимо стремиться.

Сегодня среди прочего нам крайне важно научиться правильной организации и проведению деловых совещаний. Мы должны дать серьёзную и ответственную оценку совещаниям любого рода, в том числе селекторным, любым рабочим встречам и переговорам на предмет их подготовки и эффективности. Неподготовленное совещание – это зря потраченное время. А время сегодня – это самое дорогое, что у нас есть. Какой бы вопрос ни обсуждался, он должен быть соответствующим образом подготовлен. Информация должна быть представлена заранее, решения должны быть выработаны и предложены на согласование. Надо создать то, что можно было бы обсуждать, анализировать,

Тема номера

Корпоративная культура»



критиковать. Только такой подход к подготовке совещания можно назвать конструктивным.

Рыночная экономика и масштабная реорганизация компании радикальным образом отразились на деловых и профессиональных коммуникациях. Раньше всё было проще – железно-дорожники и грузоотправители. А теперь – собственники подвижного состава, экспедиторские и транспортно-логистические компании, внутри холдинга – департаменты, филиалы, дочерние общества... То, что мы все из одного «гнезда», порой придаёт деловым отношениям некий налёт дружественности и панибратства. Возможно, в каких-то обстоятельствах это очень неплохо, но не в переговорном или

близок авторитарно-командный стиль управления. Он, безусловно, хорош, когда речь идёт о безопасности производственных процессов. Здесь, образно говоря, если армией командует демократ и каждый боец имеет право рассуждать, а нужно ли брать ту высоту или лучше подождать, то война проиграна, не начавшись.

Однако с точки зрения эффективности бизнеса такие военные порядки больше во вред, чем на пользу. Сегодня, когда мир стал быстрым и гибким, когда мы чуть ли не каждый день сталкиваемся с передовыми технологическими идеями и свежими экономическими оценками, очень важно при выработке тех или иных решений не пропустить в горе

Эффект вовлечённости играет большую роль в мобилизации коллектива и отдельного сотрудника на решение важных стратегических и тактических задач

совещательном процессе. Расслабленность и досужие речи здесь неуместны, ответственные подразделения и люди должны продумать абсолютно всё с позиции эффективности того или иного совещания. Чтобы у присутствующих, что называется, голова включилась и мысль работала. Я уверена, что, когда такие вещи формализованы и документально изложены, это даже думать по-другому заставляет.

В плане административного регламента я бы обратила внимание на отношения начальник – подчинённый. У нас как-то не очень принято слушать мнение сотрудников, занимающих более низкое служебное положение. Руководители привыкли к мысли, что они обречены на большую ответственность, наделены большими полномочиями и имеют право на единоличное принятие решений. Нам всё ещё

руды ту золотую инициативу, которая идёт снизу, от специалистов. Эффект вовлечённости играет большую роль в мобилизации коллектива и отдельного сотрудника на решение важных стратегических и тактических задач. Чем более человек чувствует себя причастным к общему делу, тем более активно он станет его продвигать, а не просто механически исполнять то, что сказал начальник.

Точкой приложения особых усилий при внедрении делового этикета должна стать переписка, корпоративная и внешняя. По большому счёту, нас этому никто никогда не учил, а требования в этом деле очень жёсткие. Абсолютно все мелочи, все детали имеют значение: как обратиться, к кому обратиться, с чего начать и чем закончить. Не нужно трактатов. Всё написанное и отправленное



должно нести ясную и целенаправленную мысль и быть изложено хорошим, правильным языком. К сожалению, сегодня наши сотрудники порой грешат словоблудием и отсутствием чёткого понимания, кому и что они пишут. Это может не только повлечь нелицеприятную критику со стороны партнёров и клиентов, но и стоить контрактов. Поэтому нам крайне необходим образовательный модуль, который не просто содержал бы в себе общие принципы деловой переписки, а был бы адаптирован к нашим технологическим процессам и инструкциям по делопроизводству.

Когда создавалась система фирменного транспортного обслуживания, в холдинге ещё не было вертикально интегрированной структуры, но уже тогда мы везде и всюду стремились подчеркнуть свою целостность, своё

единство. И сегодня, я убеждена, нормы и правила делового этикета должны быть едины и обязательны для всех сотрудников РЖД, и ЦФТО в частности. Будь то инженерно-технические работники, административно-хозяйственный персонал или сотрудники «фронтлайна». Мы все должны демонстрировать своим поведением и внешним видом исключительно серьёзные намерения и деловой настрой.

Мне известны случаи, когда соблюдение дресс-кода становилось причиной сомнений, соглашаться на предложение о работе или отказаться. Это характерно для молодых людей, в особенности для IT-специалистов. Встречала я в своей практике и коллег-женщин, которым деловой дресс-код давался с трудом. Что тут тогда мы везде и всюду стремились подчеркнуть свою целостность, своё

новый консерватизм во благо общего результата, во имя нормальной продуктивной работы. Приверженность ему во внешнем облике, в манерах человека невольно вызывает ассоциации с чем-то незыблемым, прочным, надёжным, а надёжный партнёр в любом деле предел желаний.

Что касается женщин, то дамам хорошо известно, что красота и привлекательность – это в первую очередь ухоженность и чувство меры. Излишества вульгарны в любом возрасте, и не только в деловой среде. А понимание того, что ты безупречна «от туфелек до шляпки», наполняет уверенностью и мотивирует на достижение профессиональных высот. Думаю, если человек правильно воспитан, то он совершенно безболезненно может следовать дресс-коду и правилам делового этикета.

Тема номера Корпоративная культура»

Даниэл Денисон,
Ph.D, профессор
Международного института
управленческого развития (IMD)



Технология перемен

Строительство высокоэффективной организационной культуры в холдинге «РЖД»

Каждая организация, начиная с малого семейного бизнеса и заканчивая глобальной корпорацией, охватывающей различные национальные культуры и часовые пояса, создаёт свою уникальную культуру, имеет свои отличительные черты. Племена, семьи, команды и корпорации – все они разрабатывают и развивают сложную и уникальную индивидуальность, которая эволюционирует по мере их роста. Их культура всегда отражает коллективную мудрость, исходящую из извлечённых людьми уроков в процессе адаптации и совместного выживания.

Двигаясь вперёд к достижению стратегических целей, руководство ОАО «РЖД» концентрирует внимание на культуре организации как на ключевом элементе трансформации. В будущем, как и в прошлом, развитие железных дорог будет играть ключевую роль в развитии страны. Все темы, обсуждаемые в журнале, такие как Кодекс деловой этики, корпоративные стандарты поведения сотрудников и деловой этикет, представляют собой мощные рычаги изменения культуры. Но для того чтобы изменить изнутри такую богатую историей и традициями организацию, как ОАО «РЖД», всем её сотрудникам придётся «подняться на борт».

Что такое корпоративная культура и почему она так важна?
Культуру часто определяют как «способ организации жизнедеятельности» или «извлечённые нами уроки, в достаточной степени важные для передачи следующим поколениям». Большинство известных определений выделяют три основных уровня в организационной культуре:
– глубокие базовые убеждения и допущения, которые носителям культуры зачастую трудно сформулировать;
– ценности и принципы, которые структурируют действие;



Победителей от проигравших отличает качество реализации стратегии, причём лидеры должны уделять пристальное внимание культуре

– символы и предметы материальной культуры, которые все могут увидеть на поверхности.

Изменить аспекты культуры, лежащие на поверхности, относительно просто, сложнее изменить базовые убеждения, ценности и допущения, которые будут определять вектор развития организации в будущем.

Но в конце концов организация – это не более чем коллективная способность её сотрудников создавать ценность. Не место красит человека, а человек место. Люди создают организацию. Одним из наиболее сильных шагов, который лидеры компании могут сделать на перспективу, является создание уникального характера и индивидуальности организации, соответствующих её деловой

среде и отличающих её от конкурентов. Как сказал главный исполнительный директор Wells Fargo Джон Стамф, «всё дело в культуре. Если бы я забыл документ с описанием нашей стратегии в кресле самолёта и конкурент его потом прочитал, то ничего бы не изменилось». Победителей от проигравших отличает качество реализации стратегии, причём лидеры должны уделять пристальное внимание культуре.

Как корпоративная культура влияет на эффективность бизнеса?

За прошедшие двадцать лет мы изучили связь между организационной культурой и такими показателями эффективности бизнеса, как прибыльность, рост продаж, качество,

Тема номера

Корпоративная культура»



инновации и рыночная стоимость. Выяснили, что культура организации влияет на эффективность бизнеса посредством четырёх основных способов.

1. Создание в организации чувства МИССИИ. Успешные организации имеют чёткое чувство цели и направления, которое позволяет им определять стратегический курс, а также создавать структурированное видение будущего организации. Лидеры играют ключевую роль в определении миссии, но она может быть реализована, только если правильно воспринята по всей организационной вертикали. Чёткое осознание миссии обуславливает цель и значение посредством определения весомой социальной роли и набора задач организации. Мы концентрируем своё внимание на трёх аспектах миссии организации: страте-

гическое направление и намерение, цели и задачи, а также видение.

2. Построение высокого уровня АДАПТИВНОСТИ. Сильное чувство цели и направления должно дополняться высокой степенью гибкости и способности к реагированию на изменения в окружающей деловой среде. Организации с сильным чувством цели и направления зачастую являются наименее адаптивными и самыми проблемными в вопросе внедрения изменений. Адаптируемые организации, для сравнения, быстро преобразуют требования организационной среды в действие. Мы концентрируем своё внимание на трёх измерениях адаптивности: способность к изменениям, ориентированность на клиента и обучаемость организации.

3. Воспитание **ВОВЛЕЧЁННОСТИ** сотрудников. Эффективные организации наделяют полномочиями и стараются заинтересовать своих сотрудников, строят свою деятельность на основе принципов командной работы и развивают человеческий потенциал на всех уровнях. Сотрудники организации в высокой степени привержены своей работе и обладают сильным чувством сопричастности и принадлежности. Люди на всех уровнях чувствуют, что вносят вклад в принятие решений, влияющих на их работу, и ощущают, что их деятельность напрямую связана с целями организации. Мы концентрируем своё внимание на трёх характеристиках вовлечённости: предоставление полномочий, ориентация на работу в команде и возможность развития.

4. Обеспечение **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ**, сильно укоренившейся в наборе ключевых ценностей. Наиболее эффективными являются последовательные и интегрированные организации. Поведение сотрудников должно базироваться на ключевых ценностях и навыках их применения на практике, достигая согласия при наличии различных точек зрения. Такие организации отличают высокий уровень преданности сотрудников, собственные методы ведения бизнеса, тенденции к продвижению по карьерной лестнице внутри компании и чёткий набор разрешённых и запрещённых действий. Такой тип последовательности является мощным источником стабильности и внутренней интеграции. Мы концентрируем своё внимание на трёх факторах последовательности: ключевые ценности, принцип консенсуса, а также координация и интеграция.

Мы определяем эти четыре характеристики организаций при помощи диагностического исследования и используем его результаты для обсуждения внутри организации, что помогает задать вектор развития на будущее. Более глубокие уровни корпоративной культуры, такие как базовые убеждения, ценности и допущения, являются тем основанием, которое закладывает основу для руководства к действиям и поведению. Однако их очень трудно определить напрямую и сравнить с фактической деятельностью организации. Тем не менее обратная связь и процесс планирования помогают выявить культурные допущения, влияющие на повседневное применение принципов лидерства в организации.

Управление изменениями культуры в крупных организациях

Большинство организаций, успешно трансформирующих свою организационную культуру, проходят через следующий процесс изменений:

1. Проводят диагностику своей организационной культуры.
2. Определяют «пробелы»: что следует изменить?



Эффективные топ-менеджеры рассматривают формирование и управление корпоративной культурой в качестве одного из самых важных вопросов

3. Создают команду: кто будет внедрять изменения?

4. Моделируют видение: как будет выглядеть будущее?

5. Предпринимают конкретные действия: как мы этого достигнем?

6. Отслеживают свои успехи: что работало, а что нет?

Однако, по нашему опыту, изменение культуры требует несколько более глубокого погружения в базовые привычки и общепринятые практики организации. Способ, который мы используем, – хорошее описание традиционных организационных привычек и набора взаимосвязанных общепринятых практик, которые определяют опытное знание и способности организации. Такие практики используют знания, накопленные на протяжении

долгого времени, и приводят их в действие наиболее эффективным образом, что обеспечивает экономии энергии и ресурсов. Большая часть существенной логики любой организационной системы стремится погрузиться на бессознательный уровень, скрытый от публичного взгляда. Эта схема хорошо работает до тех пор, пока мир не начинает изменяться вокруг, вынуждая нас пройти через сложный и зачастую дорогостоящий процесс переосмысления того, что мы делаем, насколько наша деятельность соответствует остальным возможностям организации и каким образом она влияет на создание ценности для потребителей.

Мы разработали схему, которая оказалась полезной для многих ор-

Тема номера

Корпоративная культура»



ганизаций, обсуждающих подход к трансформации своей культуры. Она классифицирует нормы, привычки и общепринятые практики следующим образом.

Плохие старые привычки: не перенимать и бросить. Как сказал финансист Уоррен Баффет, «плохие привычки подобны цепям, которые слишком легки для того, чтобы их почувствовать, но только до тех пор, пока их не станет слишком тяжело нести». К тому времени, когда мы поймём, сколь ограничивающими стали наши старые привычки, что-либо делать с ними зачастую становится уже слишком поздно. Не перенимать и бросить такие укоренившиеся привычки может оказаться очень сложно, но именно это должно произойти. Концентрация

внимания на принципах консенсуса в этом деле может способствовать прогрессу, а также развитию опыта и убеждённости в необходимости браться за более масштабные задачи.

Хорошие старые привычки: сохранить и усилить. При выборе нового пути можно легко забыть о защите тех элементов уже существующей культуры, которые сделали организацию успешной. Некоторые старые и укоренившиеся привычки и общепринятые практики из прошлого по-прежнему играют существенную роль в будущем успехе организации. Они хорошо понятны людям, являются ключевой частью образа мыслей сотрудников и тесно связаны с другими аспектами функционирования организации. Следовательно,

важно выявить ключевые привычки и общепринятые практики, которые требуют сохранения и усиления.

Хорошие новые привычки: придумать и внедрить. Пожалуй, самая захватывающая часть процесса изменения культуры – это возможность создать что-то новое, например нормы, привычки и общепринятые практики, однако это очень сложно. Существует несколько частей данной головоломки: для усиления процесса трансформации организации и вместе с ней образа мыслей, поведения и системы все должны меняться вместе. Руководители не могут просто открыть человеческие головы и перезагрузить их мозг, или предписать новый свод правил поведения, которому необходимо следовать, или установить но-

вую систему. Вместо этого руководители должны аккуратно, но при этом настойчиво оказывать всё большее давление на все три указанных рычага до тех пор, пока не появятся признаки успеха, которые воодушевят остальных присоединиться и помочь в создании новой системы.

Плохие новые привычки: переосмыслить и попробовать снова. Процесс изменения культуры требует большого количества попыток и ошибок. Создание нового свода правил и общепринятых практик не всегда означает, что они сразу начнут работать в соответствии с замыслом и будут подходить к ситуации. Культура каждой организации представляет собой мудрость, накопленную за годы экспериментов. Что работает, то и используется, что нет, то – нет. Просвещённый метод проб и ошибок особенно важен, так как мы пытаемся создать новые нормы, привычки и общепринятые практики, которые будут трансформировать культуру организации.

Роль лидера в трансформации корпоративной культуры

Некоторые руководители пытаются игнорировать культурные вызовы и концентрируются на затратах, отчётах аналитиков, дисконтированных денежных потоках и инвестициях. Это не лучшая идея. Эффективные топ-менеджеры рассматривают формирование и управление корпоративной культурой в качестве одного из самых важных вопросов. Вот несколько ключевых примеров для топ-менеджеров.

Поддержка «передовой линии». Очень сложно запустить процесс изменения культуры, но ещё труднее его поддерживать. Топ-менеджерам важно создать устойчивую систему со структурой, иллюстрирующей новые ключевые ценности, которые лежат в основе любой устойчивой культурной трансформации. Руководители могут создавать системы, поддержи-

вающие «передовую линию», посредством значительных инвестиций во внедрение ключевых ценностей в самом начале. Например, проводить селекцию сотрудников на основе их соответствия ключевым ценностям, инвестировать в талантливых менеджеров на уровне наблюдателей на «передовой линии», чётко разделять полномочия и права на принятие решений, уделять внимание нижним уровням организационной структуры и формировать чувство гордости посредством дисциплины.

Формирование стратегического выравнивания. Создание новой стратегии может оказаться увлекательным занятием, но её реализация – это тяжёлый труд. Порой возникает

возникают в результате влияния как изнутри организации, так и с внешней стороны. Изменение традиций и создание общей культуры из множества субкультур – очень тяжёлый труд, но он необходим практически на любом уровне. Руководители различных подразделений организации должны участвовать в создании общей стратегии и построении перекрёстных бизнес-возможностей.

Более широко эти вопросы рассматриваются в книге «Управление изменением культуры в глобальных организациях: выравнивание культуры и стратегии» (Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy). В этой работе представлен набор примеров

К тому времени, когда мы поймём, сколь ограничивающими стали наши старые привычки, что-либо делать с ними зачастую становится уже слишком поздно

большой разрыв между теми, кто её генерирует, и теми, кто отвечает за её претворение в жизнь. Стратегическое выравнивание – это понимание того, как организация её внедрила. Оно предполагает, что сотрудники на каждом уровне и в каждом подразделении должны понимать стратегию организации и свою роль в ней. Для этого руководители должны привлечь менеджеров среднего звена, которые могут объединить видение топ-менеджмента и рыночную реальность.

Управление субкультурами. Руководители должны признать сильные субкультуры в своей организации, особенно при управлении глобальной компанией или в случае приобретения другой. Субкультуры

из семи организаций, в которых мы отследили процесс трансформации организационной культуры в течение длительного времени и сделали акцент на действиях, которые предпринимали руководители для реализации процесса изменения культуры. Эти примеры наряду с проведенными исследованиями демонстрируют, почему культура является важным фактором при определении эффективности организации. Исследование также показывает, какие конкретные шаги можно предпринимать для продвижения процесса трансформации культуры вперёд. Надеемся, что извлечённые за прошедшие десятилетия уроки других компаний помогут запустить процесс трансформации корпоративной культуры в ОАО «РЖД».

Тема номера

Корпоративная культура»



Шаг за шагом

О том, как внедряются нормы, закреплённые в Кодексе деловой этики ОАО «РЖД», журналу рассказали представители кадрового блока компании



Дмитрий Трошин,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
НАЧАЛЬНИКА КА-
ЛИНИНГРАДСКОЙ
ЖЕЛЕЗНОЙ ДО-
РОГИ ПО КАДРАМ
И СОЦИАЛЬНЫМ
ВОПРОСАМ:

– С целью внедрения Кодекса деловой этики на нашем полигоне дороги был разработан план мероприятий по ознакомлению и информированию работников. В первую очередь руководители всех уровней изучили и ознакомились под роспись с кодексом на полигоне дороги. В трудовые договоры были внесены изменения о соблюдении норм и правил, установленных кодексом. Для информирования всех работников по всем подразделениям было распространено печатное издание Кодекса деловой этики в виде брошюры.

Важно, чтобы сотрудники выстраивали эффективное взаимодействие в коллективе, и с представителями сторонних организаций, соответствовали единым нормам и стандартам корпоративного делового этикета нашей компании. Во всех подразделениях было распространено методическое пособие по деловому этикету с детальным описанием модели поведения в различных деловых ситуациях, правил деловой переписки и телефонных переговоров, внешнего вида и так далее. Кадровые службы предприятий оформили соответствующие информационные стенды на местах. Ключевым моментом является введение в практику работы специалистов по персоналу обязательного ознакомления всех вновь поступающих работников с кодексом и методическим пособием по деловому этикету. С каждым новым работником проводится индивидуальная беседа в рамках общего собеседования – специалист по управлению персоналом определяет, готов ли соискатель работать в нашей компании согласно установленным в ней корпоративным правилам и стандартам, а также следовать им в своей

повседневной трудовой деятельности. Если соискатель высказывает сомнения, то это не тот человек, который может стать частью нашей компании.

Как ответственный по вопросам деловой этики на полигоне дороги, могу сказать, что серьёзных проблем или явных нарушений от принятого курса на сегодня нет. Не так просто количественно измерить эффект соблюдения этических норм, но считаю, что одним из показателей служит качество социально-психологического климата в коллективе. Когда людей радует обстановка, в которой они работают, это повышает их самоотдачу, закрепляет лояльность сотрудников к компании. Как правило, те, кто увольняется по собственному желанию, в качестве причины



Александр Тюрников,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
НАЧАЛЬНИКА
ГОРЬКОВСКОЙ
ЖЕЛЕЗНОЙ ДО-
РОГИ ПО КАДРАМ
И СОЦИАЛЬНЫМ
ВОПРОСАМ:

– Кодекс деловой этики – это часть нашей корпоративной культуры. На железнодорожном транспорте с давних пор существовали и корпоративные методы коммуникации, и символика, и принятая система поведения работников. Однако современные руководители многих компаний рассматривают культуру своих организаций не только с традиционной точки зрения, но и как мощный стратеги-

Только имея свою собственную культуру, принимаемую всеми членами коллектива, мы можем соответствовать новым стандартам качества работы

называют не только неудовлетворённость зарплатой, но и условиями труда. А ведь это, по большому счёту, не только качество инструмента или спецодежды, не только тяжесть работы, но и психологический комфорт во взаимоотношениях с коллегами, смежниками, непосредственными руководителями.

Именно поэтому для единого понимания и разделения сотрудниками целей и задач, стоящих перед коллективами, руководители всех уровней проводят на местах постоянную разъяснительную работу о новых программах и изменениях, происходящих в компании, особой важности взвешенных решений руководства и значимой роли каждого работника нашей компании в усилении нашей деловой репутации.

ческий инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных работников на достижение общей цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчить общение между ними, создать сообщество профессионалов. Наша компания не исключение.

Только имея свою собственную культуру, принимаемую и разделяемую всеми членами коллектива, мы можем соответствовать новым стандартам качества работы. Задача по внедрению Кодекса деловой этики не проста. Кому-то кажется, что многое из зафиксированного в нем лежит на поверхности и не нуждается в том, чтобы об этом лишним раз напоминали. И это неслучайно, ведь в основе его общечеловеческие ценности. А кто-то считает, что важнее сосредото-

Тема номера

Корпоративная культура»



читься на решении производственных задач.

Как быть? Ведущая роль в процессе создания корпоративной атмосферы, укреплении корпоративного духа, которые являются важными активами компании, на Горьковской дороге отводится специалистам по управлению персоналом. Работника в самом начале его трудового пути на железной дороге знакомят с Кодексом деловой этики ОАО «РЖД». В дальнейшем этому уделяется серьёзное внимание на коммуникационных мероприятиях – на Дне информирования или на производственных совещаниях. Кодекс размещён в каждом структурном подразделении на информационном стенде, он доступен для любого работника – читайте, размышляйте,

сверяйте с ним своё поведение, свою жизненную линию. Вопросы этических норм часто поднимаются во время обращений на действующую на полигоне дороги телефонную линию «Центр постоянно действующей связи «работник – руководитель» и, конечно, становятся поводом для обсуждения на производственных совещаниях. Вспоминается недавнее такое совещание, на котором я присутствовал в Горьковской дирекции пассажирских обустройств. Сотрудница дирекции подняла вопрос о том, как с ней общался за несколько дней до этого один из инженеров. Его не устроили подготовленные ею документы, и он, сообщая об этом, подверг её критике. Да, у него могли быть претензии к работе коллеги. Но

обо всём можно сказать по-разному. А такой способ общения расшатывает деловые отношения в коллективе. Ситуацию разобрало руководство дирекции. В итоге виновному в нарушении Кодекса деловой этики начальник предприятия объявил своим приказом замечание.



Галина Кучер,
замначальника
по кадрам и
социальным
вопросам
Ярославского
информационно-вычислительного центра.

– Я бы не ставила вопрос так, что Кодекс деловой этики нужно

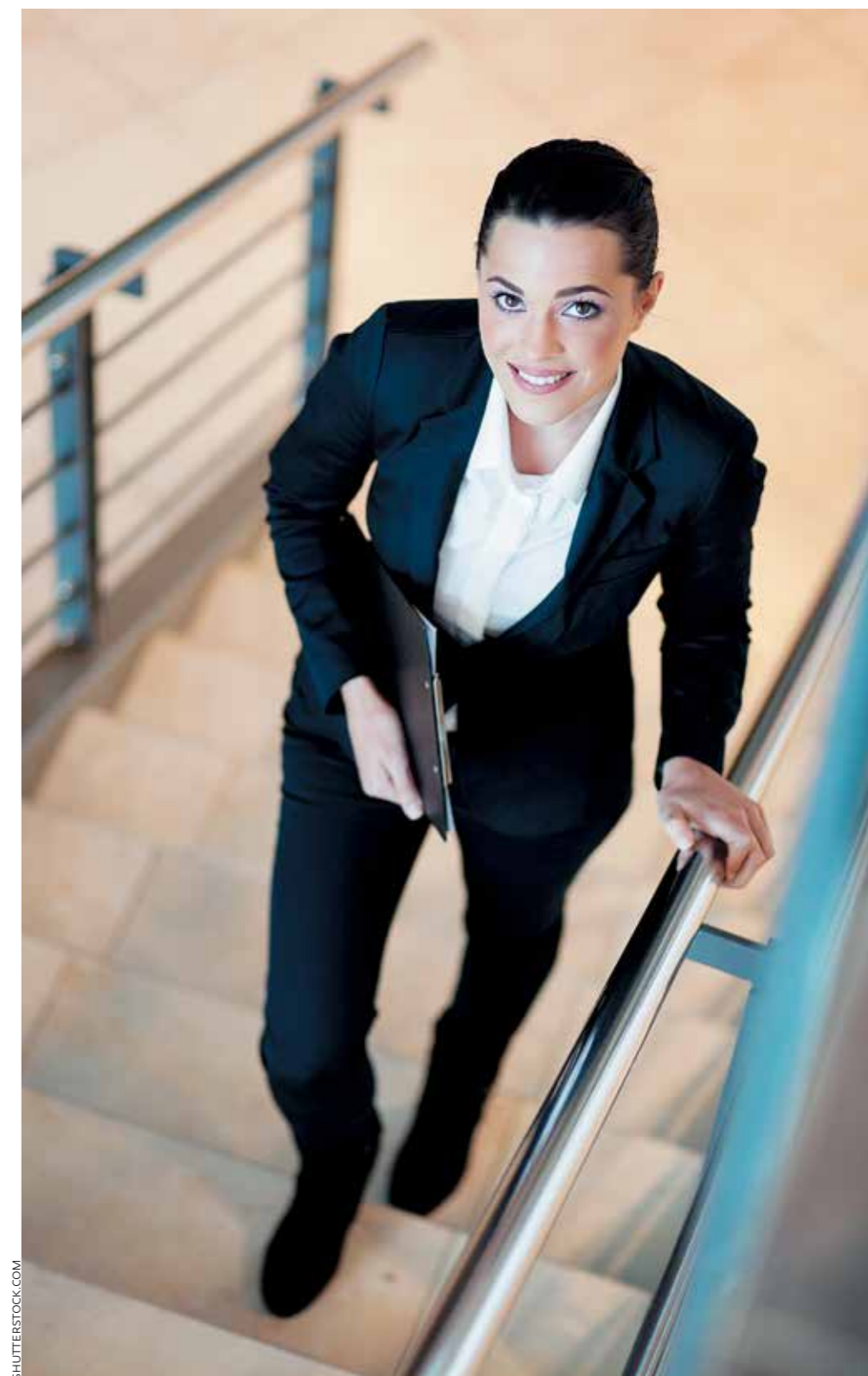
внедрять. На мой взгляд, ему нужно соответствовать.

Говорить об эффекте от его применения тоже затруднительно. Ведь этот нематериальный эффект трудно измерить в чем-либо. Вместе с тем для нашего подразделения деловая этика – отнюдь не чуждое понятие. Она внутренне присуща нам, изначально.

Большая часть IT-персонала имеет высшее профессиональное образование. Это грамотные, интеллигентные люди. Их поведение, стиль общения, внешний вид, ответственность и профессионализм изначально находились на достаточно высоком уровне. Без этого в нашей работе нельзя добиться результата. Тем более, что наши сотрудники общаются как с внутренними пользователями информационных систем, так и с внешними, то есть клиентами компании.

И все же хочу обратить внимание, что с кодексом был ознакомлен каждый работник. Также на технических учебах были проведены информационно-разъяснительные работы. Это позволило донести до работников важность понимания и соблюдения каждого этического принципа, установленного кодексом, и большинство работников сейчас им соответствует. Но многие, подчеркну еще раз, и раньше были близки к установленным принципам, нормам поведения и правилам.

Если говорить о внешнем виде... Действительно, среди IT-специалистов есть такие, кто не придает слишком большого внимания своему имиджу. Их трудно «привести к общему знаменателю». Да и нужно ли требовать от таких людей носить галстук, если эта часть одежды в работе не помогает и по внутреннему убеждению работника – ну совсем ему не нужна. Но у нас даже такие увлеченные своим делом программисты, всегда придерживаются делового стиля в одежде.



Продолжение разговора»

Восточный коридор

В начале минувшего года журнал «Пульс управления» рассказывал о международных проектах, которые реализует ОАО «РЖД». С тех пор по ряду из них произошли серьёзные изменения, а один из них недавно был завершён. 22 сентября этого года президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин и министр железных дорог Корейской Народно-Демократической Республики Чон Гиль Су открыли движение по маршруту между российской станцией Хасан и северокорейским портом Раджин. К принципиальному согласию по реализации проекта как пилотного в рамках более глобальной задачи – восстановления Транскорейской магистрали и соединения её с Транссибом – лидеры России и КНДР пришли ещё в 2001-м. «Много времени потребовалось, чтобы согласовать проект, а его воплощение заняло пять лет», – рассказал Владимир Якунин. Суммарные инвестиции в реконструкцию самой линии длиной 54 км, ремонт 18 мостов, 12 водопропускных труб и трёх тоннелей составили порядка 5,5 млрд руб. Ещё 3,5 млрд израсходовано на создание перегрузочного терминала в порту Раджин. «Данный участок станет транспортным путём дружбы, способствующим совместному экономическому развитию наших стран, а также надёжным международным узлом, соединяющим Европу и Азию», – полагает Чон Гиль Су. На первом этапе объём перевозок по участку пути между странами может составить порядка 4 млн тонн в год. Причём на перевалке в портах Приморского края это не должно негативно отразиться. Дальнейшие перспективы нового коридора связаны с привлечением транзитного контейнерного потока в объёме не менее 100 тыс. TEU.

Дорога к южным морям

Журнал «Пульс управления» в июньском номере нынешнего года писал о взаимодействии железных дорог и морских портов России. В одном из опубликованных по данной теме

материалов заместитель начальника Логистического центра Северо-Кавказской дирекции управления движением Роман Бабкин выразил сожаление, что малые порты Юга России – Азов, Таганрог, Ейск, Темрюк – в настоящее время фактически стоят без работы. Эта проблема сейчас обсуждается на самом высоком государственном уровне. В конце лета Президент России Владимир Путин провёл совещание по развитию портов Азово-Черноморского бассейна. «Нужны чёткие ориентиры на перспективу, увязанные с планами отечественного бизнеса и, конечно, с развитием других видов транспорта: трубопроводного, железнодорожного, автомобильного», – подчеркнул глава государства. Присутствовавший на совещании президент ОАО «РЖД» Владимир Якунин сообщил, что в 2012 году в направлении южных портов страны железными дорогами было перевезено 62,4 млн тонн грузов. К 2020-му этот показатель предполагается увеличить как минимум вдвое, причём грузопоток только в порт Тамань, которому участники совещания уделили особое внимание, должен достичь 65 млн тонн. Однако, как было заявлено, для того чтобы это стало возможным, необходимо уже сейчас сосредоточиться на развитии инфраструктуры в южном направлении. Объём необходимых инвестиций в железнодорожное хозяйство оценивается здесь в суммарно порядка 166 млрд руб. Часть этих средств предусмотрена в долгосрочной инвестпрограмме ОАО «РЖД», ещё 88 млрд – это деньги ФЦП.

Из-за ограничений на оборот имущества финансирование ряда проектов по развитию железнодорожной инфраструктуры не может осуществляться на принципах ГЧП

Имущественный вопрос

Ни для кого не секрет, что большая часть собственности ОАО «РЖД» сейчас ограничена в обороте. В настоящее время компания не вправе без разрешения правительства распорядиться акциями своих дочерних обществ, объектами недвижимости, относящимися к инфраструктуре железных дорог и не имеющими оборонного значения, а также малоэффективными линиями. Причём не важно, когда и на каком основании они попали в собственность компании. Эта проблема привлекла пристальное внимание Минтранса России. В ведомстве озабочены тем, что из-за ограничений на оборот имущества финансирование целого ряда проектов по строительству и реконструкции объектов железнодорожной инфраструктуры не может осуществляться на принципах государственно-частного партнёрства (ГЧП). В этой связи министерство разработало проект поправок в действующее законодательство, который сейчас передан в ОАО «РЖД». Изменения прежде всего направлены на снятие ограничения на оборот недвижимого имущества компании, приобретённого после формирования её уставного капитала в 2003 году. Минтранс предлагает предусмотреть обязанности сторон ГЧП по развитию инфраструктуры общего пользования, выполнению и предъявлению заявленных объёмов перевозок грузов. Кроме того, соглашениями должна быть закреплена ответственность сторон за нарушение взятых на себя обязательств.

Взгляд со стороны

Алексей Липаткин,

начальник службы движения Юго-Восточной дирекции управления движением:

– В одном из прошлых номеров внимание привлекла тема грузовых перевозок, а конкретно – организация движения поездов по твёрдым «ниткам» графика. Безусловно, данная технология повышает надёжность и экономичность перевозок, соответствует современным условиям функционирования железнодорожного транспорта в рыночной среде. Но хотелось бы, чтобы в публикациях журнала на эту тему звучали как положительные результаты, так и отрицательные. Да, наблюдается позитивное отношение со стороны собственников, грузополучателей и грузоотправителей к данному процессу. Но, к сожалению, работа по заключению договоров с теми же грузоотправителями проходит медленно, без проявления должной заинтересованности. А ведь буква закона (договор) – отличный рычаг для перевозчика и грузоотправителя, который даёт реальную возможность воздействовать с финансово-экономических позиций на каждого участника процесса.

Ольга Рязанова,

глава Куйбышевского учебного центра профессиональных квалификаций:

– Меня можно отнести к числу постоянных читателей «Пульса управления». За сравнительно небольшой промежуток времени журнал превратился в площадку для обмена мнениями по наиболее обсуждаемым вопросам. Удачно выбранный формат – как бумажная, так и мобильная версия – позволяет не только оперативно проанализировать ситуацию внутри транспортной отрасли нашей страны, но и оценить проекты зарубежных компаний. В последнем номере моё внимание привлекли материалы, посвящённые производительности труда, в частности обсуждение внутренних факторов, влияющих на рост этого показателя. Не случайно подчёркивается, что имеет значение не

только уровень механизации и автоматизации технологических процессов, но и квалификация работников. Стоит согласиться со статьёй «Уравнение показателей», где автор подчёркивает: «Человек сам выбирает, накапливать ли ему опыт, навыки, повышать квалификацию, которые затем перерастут в интересную работу и достойную зарплату, или нет».

Галина Тацкая,

заместитель начальника службы управления персоналом Северной железной дороги – начальник отдела реализации кадровой политики:

– «Пульс управления» стал помощником и советником. Каждый номер в нашей службе быстро теряет первоначальный вид: появляются заметки на полях, многочисленные подчёркивания и закладки. Всё потому, что наши сотрудники реально используют журнал в работе. В период реорганизации мы испытываем недостаток в достоверной информации о происходящих изменениях. В «Пульсе управления» первые лица компании, организаторы преобразований, рассказывают о них подробно, доступным языком. Сегодня на сети внедряется Единая система корпоративных требований (ЕСКТ) к персоналу, но ещё не вся нормативная база по ней разработана. Чтобы объяснить нашим работникам принципы системы, рассказать, что их ждёт в ближайшее время, мы, блок управления персоналом, сами должны досконально всё понять. В журнале с темой номера «Итоги и планы» есть материал вице-президента ОАО «РЖД» Дмитрия Шаханова, где объясняются все предстоящие задачи, связанные с

внедрением ЕСКТ. В статье приведён анализ социальной политики компании и озвучены перспективные задачи, что, безусловно, необходимо знать нам, кадровикам. Интересно, что в журнале можно прочитать мнение коллег о том или ином вопросе корпоративного управления. Минус «Пульса управления» – он слишком редко выходит.

Наталья Иванова,

глава Центра охраны окружающей среды Московской железной дороги:

– Отрадно в Год охраны окружающей среды видеть на страницах «Пульса управления» выступление министра природных ресурсов и экологии России Сергея Донского, который справедливо отмечает, что успех реализации экологической политики заключается в организации сотрудничества государственных ведомств федерального и регионального уровней с отечественным бизнесом. А роль координатора принимает на себя Минприроды. Министр разъясняет, что государственная политика в области экологического развития России до 2030 года должна базироваться на повсеместном применении экологически чистых материалов, современных ресурсосберегающих технологий, среди которых приоритетное место занимает переход на газомоторное топливо. У меня возникает тревожный вопрос: а не слишком ли мы отстаём в разработке современных технологий будущего, в вопросах применения альтернативного топлива, развитии транспортных средств? Будет ли в 2030 году современным понятие «колесо», даже если оно «зелёное»?

В период реорганизации мы испытываем недостаток в достоверной информации о происходящих в компании изменениях



Переговоры по дороге

Доступ перевозчиков к железнодорожной инфраструктуре Единого экономического пространства будет равный, но ограниченный?



Российская сторона полностью завершила внутригосударственные процедуры, необходимые для подписания соглашения о правилах доступа к железнодорожной инфраструктуре и правилах оказания услуг инфраструктуры Единого экономического пространства (ЕЭП). Партнёры по объединению – Казахстан и Белоруссия – окончательный вариант документов пока не утвердили.

На равных условиях

Бурно обсуждаемые экспертами трёх стран правила совместной работы будут регулировать отношения перевоз-

Согласованные Россией правила можно найти в свободном доступе, они включают единые принципы диспетчеризации, распределения пропускной способности, определения приоритетности предоставления доступа к услугам и существенные условия договоров, регулирующие вопросы лицензирования. Доступ к инфраструктуре, обещают правила, будет предоставляться на принципах равенства требований к перевозчикам и единой ценовой политики.

«Во время работы над документами мы говорили в целом о возможности доступа, а не о конкретных юридических лицах, говорили о принципах и подходах. Нас интересовали детали доступа и процедурные вопросы:

Главными целями правил является обеспечение эквивалентных условий доступа к услугам железнодорожного транспорта для потребителей трёх государств

чиков и операторов в части возможности эксплуатации инфраструктуры соседнего государства собственными локомотивами и вагонами.

«Главными целями являются обеспечение эквивалентных условий доступа к услугам железнодорожного транспорта для потребителей трёх государств, соблюдение экономических интересов между потребителями и организациями железнодорожного транспорта и обеспечение доступа на внутренний рынок услуг для организаций железнодорожного транспорта других государств ЕврАзЭС», – объясняет начальник управления евразийской интеграции департамента государственной политики в области связи министерства транспорта и коммуникаций Казахстана Ерлан Абсатов.

каким образом будет осуществляться приход этих перевозчиков на российскую инфраструктуру и по каким принципам будет осуществляться выбор этих перевозчиков», – говорит главный специалист отдела правового сопровождения международной транспортной деятельности ОАО «РЖД» Александр Акимов, который состоял в группе по разработке правил.

Сейчас на территории трёх стран работают четыре перевозчика, один из них пассажирский – ОАО «РЖД», АО «Локомотив», ГП «Белорусская железная дорога» и ОАО «Федеральная пассажирская компания» (ФПК). А также три приграничных оператора – владельца инфраструктуры – ОАО «РЖД», АО «НК «КТЖ» и ГП «Белорусская железная дорога».



Непростые вопросы

Для участников рынка железнодорожных перевозок сейчас важный этап интеграции. Практически предстоит создать совершенно другие правила, рамки, условия и географию работы железнодорожных компаний. Причём ряд ключевых вопросов сторонам ещё предстоит урегулировать. Например, судя по обсуждаемым документам, иностранный перевозчик сможет использовать инфраструктуру только при наличии соответствующей лицензии, сертификатов безопасности и квалифицированных работников. При этом выдаётся лицензия уполномоченным органом страны, на территории которой расположена инфраструктура. Сегодня лицензию на перевозочную деятельность в России может получить только отечественная фирма, так как одним из обязательных документов для её получения является выписка из государственного реестра. В итоге получается, что любая иностранная фирма, желающая заниматься перевозками в нашей стране, должна иметь дочернее общество на территории РФ. Чтобы исправить ситуацию, необходимо изменить законодательство. Такая же проблема возникает с сертификатом безопасности. Вопрос же о том, как будут получать лицензию ОАО «РЖД» в Казахстане и Белоруссии, ещё не обсуждался, уточняют в компании.

Как будет выглядеть рынок пассажирских перевозок, на сегодня тоже не до конца понятно. Сейчас все перевозчики – участники организации сотрудничества железных дорог (ОСЖД) работают на основании соглашения о международном пассажирском сообщении. В нём сказано, что существует два вида перевозчиков: договорной, который формирует поезд и продаёт билеты, и последующий, который принимает поезд на границе хозяйствующего субъекта от сдающей железнодорожной администрации и везёт пассажирские вагоны по территории своего государства. Таким образом, на территории России,



АНТОНИАНЕ

Для конечного потребителя нет разницы, чей локомотив везёт его продукцию, если эта услуга предоставлена вовремя и с должным качеством

как только поезда пересекают границу, ОАО «ФПК» становится перевозчиком любых международных поездов и, соответственно, несёт ответственность за оплату инфраструктуры и локомотивную тягу. Как будет работать ФПК после введения новых правил на территории Таможенного союза, сегодня пока неясно. Тем более что использование локомотивного парка является основной темой для дискуссий. На данный момент в правилах есть одно существенное ограничение по доступу к инфраструктуре. Он будет обеспечен только на приграничных участках – в пределах плеча обращения локомотива. «Точная длина участков пока не установлена. Установлена максимальная длина, а реальная величина будет определять-

ся в дальнейшем, уже после того, как вступит в силу и будет ратифицирован международный договор, в форме которого и будут изданы правила», – сказал Александр Акимов.

Именно в этом моменте долго не могли сойтись казахстанские и российские коллеги. Казахстан настаивал на полном доступе. «Но у нас перегружена инфраструктура, мы просто физически не можем на всю длину запустить перевозчиков», – отмечают в департаменте экономической конъюнктуры и стратегического развития ОАО «РЖД», обосновывая позицию компании на переговорах.

Глобальные перемены
Таможенный союз предполагает создание единого для трёх государств

рынка. Для конечного потребителя нет разницы, чей локомотив везёт его продукцию, если эта услуга предоставлена вовремя и с должным качеством. А вот российские операторы подвижного состава уже опасаются прихода на отечественную инфраструктуру иностранных локомотивов, которые приведут и свои вагоны. Ведь подвижного состава на сети российских железных дорог сегодня и так в избытке. При этом сейчас отечественные операторы работают в устоявшихся условиях рынка, а конкуренция с перевозчиками, которые имеют ещё и вагоны, они просто могут оказаться не готовы.

«Российским операторам, не получившим навыков работы с приватными локомотивами, придётся учиться конкурировать с иностранными перевозчиками, которые придут со своими локомотивами и вагонами и даже, возможно, постепенно отвоюют право работать не только на приграничных «плечах», но и на всей территории РФ», – говорит заместитель председателя Некоммерческого партнёрства операторов железнодорожного подвижного состава (НП «ОЖДПС») Фарид Хусаинов.

По его мнению, независимые конкурирующие перевозчики со временем, конечно, появятся, но российские компании это будут или иностранные, зависит от того, какие условия установит регулятор. Поскольку в России законодательно нет возможности создания независимых перевозчиков со своими локомотивами, желающие заняться перевозочной деятельностью, по мнению Фариды Хусаинова, смогут при определённых обстоятельствах сделать это, зарегистрироваться в Белоруссии или Казахстане и прийти на отечественную инфраструктуру в качестве иностранного перевозчика.

«Впрочем, в этом случае российские компании для того, чтобы получить доступ к рынку, могут зарегистрировать свои филиалы, например, в Казахстане и таким образом выйти на рынок перевозчиков», – говорит Фарид Хусаинов. По его мнению, в перспективе может принципиально измениться конфигурация транспортного рынка. «В условиях единого транспортного пространства регионы и страны начнут конкурировать между собой за размещение крупных производств (например, сборочных). И возможность беспрепятственного и оперативного вывоза готовой продукции будет не последним фактором при выборе местонахождения новых заводов. Да и те производства, которые расположены в России, могут выбрать иностранных перевозчиков, если отечественные не обеспечат соответствующего уровня качества транспортного обслуживания», – резюмировал заместитель председателя НП «ОЖДПС».

Закончили, почти
Согласно плану формирования законодательной базы Евразийского экономического сообщества, к 1 января 2013 года должны были быть разработаны и приняты правила, регулирующие доступ к услугам инфраструктуры и правила оказания услуг инфраструктуры в рамках Таможенного союза. Однако в установленный

срок государства не уложились. В конце августа текущего года Единая экономическая комиссия (ЕЭК) решила поторопить страны Таможенного союза. Письма с напоминанием о том, что все сроки по вышеперечисленным документам прошли, были направлены в ответственные ведомства. От России в ЕЭК пришёл ответ в виде документа, подписанного главой правительства, согласно которому все процедуры внутригосударственного согласования для подписания соглашений завершены.

Но, к сожалению, о дате подписания говорить пока преждевременно. В остальных странах Таможенного союза проведение необходимых внутригосударственных процедур, похоже, ещё не завершено.

Ответственным разработчиком этих правил наряду с правилами установления исключительных тарифов выступало министерство транспорта и коммуникаций (Минтранс) Казахстана. Ведомство подготовило проект, который затем обсуждался и корректировался в рабочих группах, состоящих из экспертов всех стран.

«Разработка документов, по которым должны функционировать основные отрасли промышленности, – процесс сложный. Наиболее острые споры возникли на тему оптимальной модели работы независимых перевозчиков на сети РЖД и о составе перечня услуг инфраструктуры. По некоторым принципиальным вопросам стороны уже нашли компромиссное решение», – считает руководитель отдела исследований грузовых перевозок Института проблем естественных монополий Александр Поликарпов.

Однако конкретных ответов на вопрос, когда будет завершена работа над этими документами, редакция журнала от министерства транспорта Казахстана и Белоруссии не получила. Однако в железнодорожных администрациях государств Таможенного союза наши источники утверждают, что страны по всем ключевым вопросам пришли к компромиссу. **ПУЛЬТ**



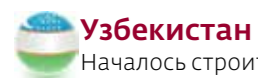
События одной колее

ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ КОМПАНИИ «ПРОСТРАНСТВА 1520» ПЫТАЮТСЯ НАЙТИ ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ВЛАСТЯМИ



Финляндия

Министерство транспорта и связи Финляндии заключило договор с VR Group о том, что до 2019 года компания будет осуществлять пассажирские перевозки в дальнем сообщении в стране на правах монополиста. При этом в 2015-м может быть принято решение о продлении срока действия соглашения ещё на пять лет, но при условии, что VR Group инвестирует значительные средства в обновление подвижного состава. По словам главы железнодорожной компании Микаэля Аро, государство, в свою очередь, продолжит поддерживать убыточные пассажирские перевозки.



Узбекистан

Началось строительство линии Ангрен – Пап, которая свяжет Ферганскую долину с остальной частью Узбекистана в обход Таджикистана. Электрифицированную трассу длиной 130 км проложат через Камчикский перевал на высоте более 2 тыс. м над уровнем моря. По предварительным подсчётам, стоимость проекта составит около \$2 млрд. Финансирование будет осуществляться за счет средств госбюджета, «Узбекистон темир йуллари» и кредитов международных финансовых институтов. Завершить работы, как заявил глава Узбекистана Ислам Каримов, предполагается в 2016 году.



Армения

Объём инвестпрограммы ЗАО «Южно-Кавказская железная дорога» в 2014 году составит 7,5 млрд драмов (порядка \$18,3 млн), что почти на 20% больше, чем заявлено на текущий год. Как пояснил глава компании Виктор Ребец, упор будет сделан на развитие путевого хозяйства и модернизацию систем автоматизации и блокировки. «График инвестиций учитывает, что вложения должны создавать некий запас прочности в объектах», – добавил он. Кроме того, в следующем году компанией должны быть завершены работы по созданию единой сети передачи данных на всех станциях, а также мероприятия по усилению ряда мостов.



Молдавия

Профильное министерство разработало Стратегию развития транспортной инфраструктуры до 2022 года. Её выполнение оценивается в рекордные для Молдавии 2,4 млрд евро. Документом предусмотрено реформирование железнодорожного транспорта, на развитие которого планируется направить примерно 500 млн евро. «Предполагается реорганизовать госпредприятие «Железная дорога Молдовы» (ЖДМ) путём разделения его на три коммерческих подразделения, отвечающие за пасса-

жирские, грузовые перевозки и железнодорожную инфраструктуру», – сообщил Василий Ботнар. Он уточнил, что, помимо прочего, планируется создать национальную вагонную компанию. Можно добавить, что министр недавно посетил Латвию и крайне положительно оценил результаты реализованной там железнодорожной реформы. В этой связи он попросил у своего коллеги Анриуса Матисса консультационную помощь при подготовке к намеченной реструктуризации. Ещё одним важным событием для ЖДМ стало назначение нового главы компании. Им стал Андрей Домашкан, который ранее работал замгендиректора по производству крупнейшего в Приднестровье торгово-промышленного холдинга «Шериф».



Латвия

Госкомпания «Латвийская железная дорога» (LDz) должна выплатить в бюджет дивиденды на сумму 13,9 млн латов (около 20 млн евро), или 82% от чистой прибыли 2012 года. «Многokратно просили оставить нам больший процент на развитие, но, несмотря на призывы, государством было принято такое решение», – рассказал глава отдела общественных связей LDz Марис Озолс. Споры о размере дивидендов

железнодорожной компании становятся в Латвии уже традиционными. Так, в минувшем году правительство хотело получить в казну 90% прибыли LDz, а компания настаивала на том, чтобы все средства остались в её руках. Полностью власти эту просьбу не удовлетворили, но на уступки всё же пошли: дивиденды составили 27% прибыли, или 1,7 млн латов. Президент LDz Угис Магонис назвал это решение «золотой серединой».



Украина

Государственная администрация железнодорожного транспорта «Укрзалізниця» получила право устанавливать тарифы со скидкой до 50% на перевозку транзитных грузов. Соответствующий приказ Мининфраструктуры вступил в законную силу. Как считают специалисты ведомства, это обеспечит благоприятные условия для привлечения в страну новых транзитных грузопотоков. По мнению координатора реформы транспортной отрасли Центра по внедрению экономических реформ при президенте Украины Александра Кавы, льготные тарифы, скорее всего, будут применяться для перевозок грузов в морские торговые порты, а также для транзита через территорию Украины в Польшу, где «есть большой запас неиспользуемой пропускной способности».



Эстония

Министерство экономики и коммуникаций Эстонии объявило, что государство не планирует никаких масштабных инвестиций в железнодорожную сферу до 2020 года. В ведомстве это объяснили тем, что все крупные проекты уже выполнены. «Новые поезда появятся на всех линиях в следующем году, все платформы будут реконструированы, а на большинстве железных дорог можно будет ездить со скоростью больше 120 км/ч», – пояснил руководитель отдела развития транспорта министерства Тоомас Хайдак. В перспективе внимание властей будет сосредоточено на улучшении координации транспортных средств, а также на реконструкции отдельных небольших участков пути, где, например, есть ограничения по скорости. В то же время председатель совета Фонда развития Эстонии Райво Варе заметил, что отказ государства инвестировать в железнодорожную инфраструктуру вовсе не означает, что на эти цели не будут привлекаться частные средства.



Абхазия

Капитальный ремонт на участках Абхазской железной дороги Госграница РФ – Сухум и Очамчира – Ткуарчал застрахован на сумму 208,4 млн руб. Как сообщил первый замначальника госпредприятия «Управление железной дороги» Абхазии Даур Авидзба, договор заключён с ЗАО «Страховая бизнес-группа». В то же время с ремонтом магистрали связан и другой важный для страны вопрос. По подписанному в 2010 году между правительствами Рос-

сии и Абхазии соглашению республике на эти цели был выделен кредит 2 млрд руб. «Ещё не все деньги освоены подрядчиком – РЖД, работы ведутся. Учитывая ситуацию, складывающуюся на железной дороге, и практическое отсутствие грузового потока, я обратился к Президенту РФ Владимиру Путину с просьбой списать кредит. Уже со следующего года Абхазия должна погасить его часть – а это 300 млн руб.», – рассказал глава республики Александр Анкваб. Впрочем, российской стороной решение по этому поводу пока не принято.



Казахстан

Десяти связанным с государством казахстанским компаниям международное агентство Moody's подтвердило кредитный рейтинг на уровне «Вааз», повысив прогноз по нему со «стабильного» на «позитивный». В том числе речь идёт о железнодорожной компании «Казахстан темир жолы» и её «дочке» «Казтемиртранс». Ранее Moody's улучшило прогноз по суверенным рейтингам Республики Казахстан со «стабильного» до «позитивного» уровня, с чем и связано принятое в отношении госкомпаний решение. «Они имеют сильные связи с правительством и могут пользоваться усиливающейся способностью государства предоставлять финансовую поддержку в случае необходимости», – заявил вице-президент Moody's Торстен Нестманн.



Киргизия

Правительство Киргизии освободило госпредприятие «Кыргыз темир жолу» (КТЖ) от уплаты 50% чистой при-

были в бюджет по итогам работы за 2013 год. Соответствующее постановление подписал премьер-министр Жанторо Сатыбалдиев. Предполагается, что высвобожденные средства будут в первую очередь направлены на закупку локомотивов. Также, по словам гендиректора КТЖ Аргынбека Малабаева, удаётся реализовать и некоторые другие планы по модернизации предприятия. Однако в компании подчёркивают: только за счёт освобождения от данных выплат в бюджет всех проблем не решить. «Для полноценного развития мы должны пройти процедуру акционирования. В частности, это позволило бы вести переговоры с инвесторами напрямую – в настоящее время КТЖ как госструктура лишена этого права», – сообщили в её пресс-службе.



Литва

Центр компетенции при Ассоциации инвесторов Литвы провёл анализ рынка пассажирских перевозок в стране и пришёл к выводу, что путешествия по железной дороге у граждан непопулярны и все до единого маршруты в настоящее время убыточны. В связи с этим автор исследования аналитик центра Вайдотас Рукас заявил, что, по его мнению, есть только два возможных пути дальнейшего развития железнодорожного сектора. Первый – сделать прозрачными финансовые показатели пассажирских перевозок, разделив их полностью с грузовыми и исключив перекрёстное субсидирование. Второй путь более радикальный – полная ликвидация

железнодорожного пассажирского транспорта в Литве как экономически неэффективного. При этом Вайдотас Рукас не исключает, что даже если будет принято решение о реализации первого из указанных выше сценариев, то в итоге власти рано или поздно всё же признают необходимость ликвидации железнодорожного пассажирского транспорта. Однако в компании «Литовские железные дороги» заявили, что удивлены цифрами, которыми в своём отчёте оперирует Ассоциация инвесторов. По словам старшего специалиста по связям с общественностью Видмантаса Гудаса, представители центра при проведении исследования не обращались за статистическими данными в железнодорожную администрацию, а представленные публичные подсчёты основаны на устаревшей информации.



Белоруссия

Белорусская железная дорога в рамках состоявшегося в сентябре в подмосковной Щербинке IV Международного железнодорожного салона техники и технологий ЕХРО 1520 вошла в состав некоммерческого партнёрства «Объединение производителей железнодорожной техники». Оно было учреждено в 2007 году в России для содействия реализации технической политики в отрасли железнодорожного машиностроения, создания нового поколения подвижного состава и высокотехнологичной продукции на основе инновационного развития. Сейчас в состав НП входит 159 компаний из России, Украины и Белоруссии.

Производительность труда»

Павел Иванов,
начальник Центральной дирек-
ции управления движением
ОАО «РЖД»



изводительности труда. С момента образования филиала производительность увеличилась более чем на 17%. Однако снижение объёма перевозочной работы в первом полугодии 2013 года диктует необходимость выстраивать работу максимально чётко, в том числе с использованием антикризисных мер. Таким образом, нам удалось при снижении объёма работы на 1,2% увеличить производительность труда по дирекции на 1,8% к уровню 2012 года. Такой рост был достигнут за счёт совершенствования технологии перевозочного процесса и организационно-технологических мероприятий, что позволило существенно сократить контингент на перевозках.

Для реализации стратегической задачи по повышению производительности труда на 2013–2015 годы, поставленной перед ЦД руководством компании, разработаны меры по снижению производственных издержек с высвобождением контингента. Они реализуются в рамках среднесрочной инвестиционной программы и организационно-технологических мероприятий, направленных на по-

Ещё одно важное направление – совершенствование технологии коммерческого осмотра и работы коммерческих постов безопасности, а также пересмотр «Нормативов численности приёмосдатчиков груза и багажа на железнодорожных станциях» и «Нормативов численности работников, занятых коммерческим осмотром вагонов в поездах на железнодорожных станциях», утверждённых ОАО «РЖД» в 2010 году.

В феврале текущего года Центральной дирекцией управления движением, смежными дирекциями, причастными департаментами и ДЗО разработана «Программа совместных мероприятий подразделений производственного блока ОАО «РЖД» по повышению эффективности перевозочного процесса на 2013 год». Она предусматривает достижение повышенных качественных показателей за счёт комплекса мероприятий при эффективном взаимодействии всех производственных подразделений компании.

Для повышения эффективности перевозочного процесса в этом году

Удалось при снижении объёма работы на 1,2% увеличить производительность труда по дирекции на 1,8% к уровню 2012 года

Эффект масштаба

Разговор о повышении производительности труда, поднятый в одном из прошлых номеров журнала, продолжил начальник Дирекции управления движением ОАО «РЖД»

Центральная дирекция управления движением (ЦД) начала свою деятельность как самостоятельный вертикально интегрированный филиал ОАО «РЖД» с 1 августа 2009 года. Наиболее важные направления нашей работы – совершенствование управленческих и производственных процессов, а также повышение про-

вышение эффективности деятельности трудовых ресурсов.

Наряду с перечисленными мероприятиями, мы более активно используем возможности новых технических средств, внедряются прогрессивные информационные технологии, устраняющие ручное выполнение многих рутинных операций. Это позволяет сократить персонал, занятый ведением поездной и отчётной документации, а также расформированием составов на сортировочных горках.

Центральная дирекция управления движением наметила выполнение ряда важных задач. В частности, внедрение эффективной технологии управления вагонным парком на основе Единого сетевого технологического процесса по мере внесения изменений в нормативно-правовую базу. Запланировано повышение роли нормативного графика движения поездов и плана формирования в перевозочном процессе для всех участников рынка.

Производительность труда»



АНАТОЛИЙ ШУЛЕГОВ

Кроме того, будут оптимизированы производственный заказ и затраты компании на обеспечение перевозок на основе дальнейшего совершенствования технологии полигонного управления тяговыми ресурсами.

Переход на единую систему заключения наряд-заказов позволил производственным филиалам более организованно подойти к выполнению поставленных задач.

В настоящий момент возрастает значение нормативного графика в обеспечении единого технологического процесса грузовых перевозок. Так, за семь месяцев текущего года график отправления грузовых поездов в целом по сети выполнен на 89,9%, что выше соответствующего периода прошлого года на 4,1%. Улучшено выполнение графика проследования грузовых поездов на 9,9%.

Повышение эффективности отдельных видов производственных ресурсов – это несомненный вклад в рост общей эффективности. Например, рост производительности локомотива позволяет снизить как потребность в локомотивном парке, так и потребность в локомотивных бригадах, а также обслуживающем персонале на тот же объём перевозок.

За семь месяцев 2013 года достигнута положительная динамика среднесуточной производительности локомотива, рост к уровню прошлого года составил 2,2%.

Вместе с тем на производительность инфраструктуры влияет резерв пропускных способностей. Несмотря на принимаемые компанией меры, протяжённость «узких мест» инфраструктуры на начало текущего года составляет почти 7,6 тыс. км, более 8 тыс. искусственных сооружений отнесены к дефектной категории. Свыше 35% объектов энергетической инфраструктуры и 28% объектов сигнализации и автоблокировки требуют модернизации или замены.

Одним из ключевых направлений повышения эффективности в условиях роста числа барьерных мест, ограничивающих пропускную способность инфраструктуры, является увеличение веса грузовых поездов за счёт организации тяжеловесного движения. Это при соответствующем развитии инфраструктуры позволит не только повысить провозную способность железнодорожных линий, но и снизить эксплуатируемый парк локомотивов.

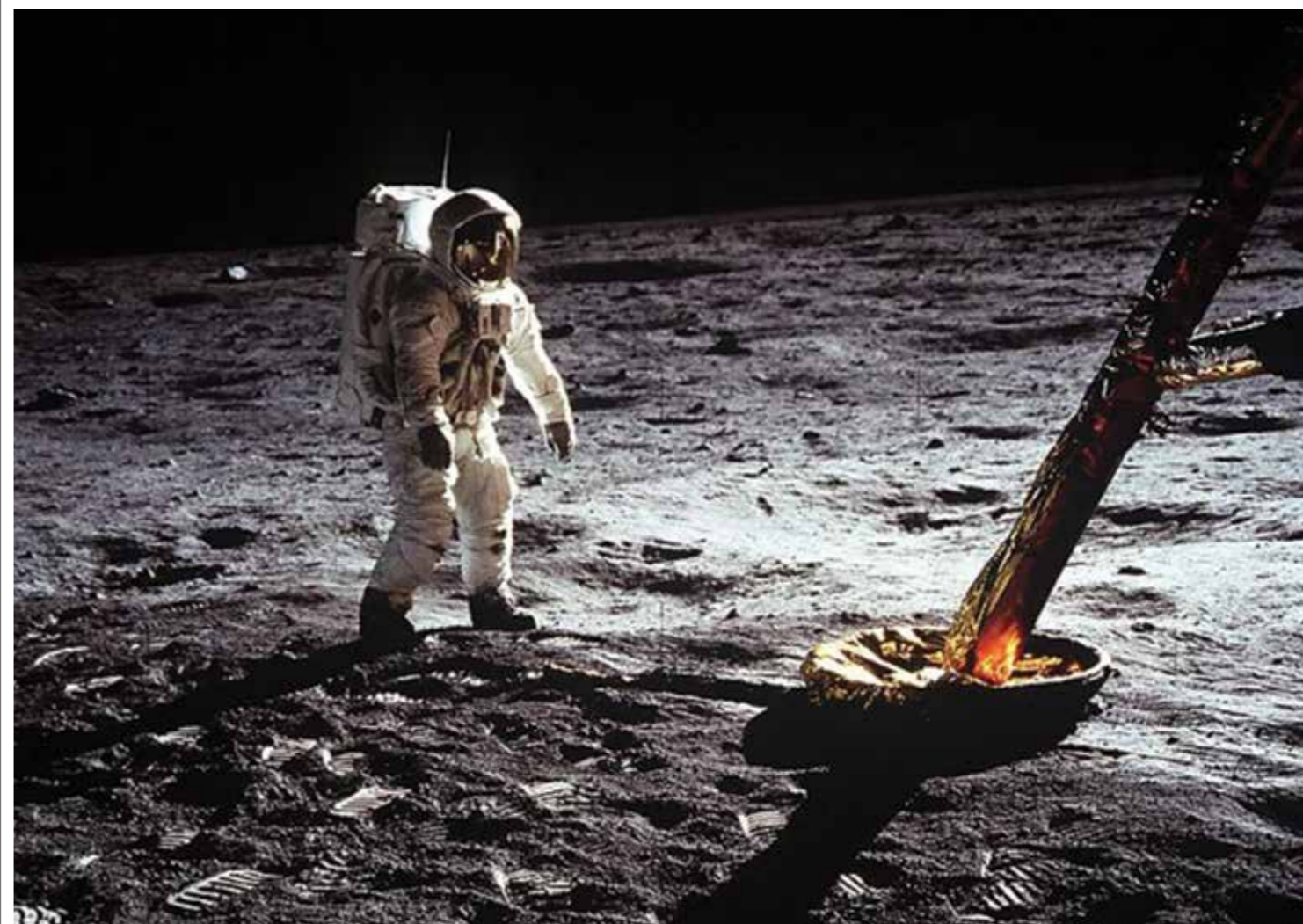
Расчёты необходимого парка локомотивов при организации движения поездов максимальной массой до 9 тыс. тонн по сравнению с вариантом пропуска поездопотока максимальной массой 6,3 тыс. тонн показывают, что экономия на участках эксплуатации электровозов 2ЭС10 при 12 парах тяжеловесных поездов весом 9 тыс. тонн составит порядка 8,5%.

Общим сокращением размеров движения за счёт преобразования части поездов весом 6,3 тыс. тонн в поезда весом 9 тыс. тонн, а также с учётом различных удельных затрат на пропуск одной пары поездов достигается общая экономия эксплуатационных расходов на продвижение всего поездопотока. И она возрастает вместе с ростом доли поездов весом 9 тыс. тонн в составе общего поездопотока.

Результатом работы по развитию тяжеловесного движения на сети железных дорог за семь месяцев 2013 года стало увеличение на 49,6% соединённых поездов.

В целом же экономия для компании от выполнения мероприятий по повышению эффективности за первое полугодие текущего года составила около 3 млрд руб. **ПУЛЬТ**

Новости транспорта



Человек успешно доставлен на Луну

Другие новости транспорта на www.alltransnews.ru



АГЕНТСТВО
ТРАНСПОРТНЫХ
НОВОСТЕЙ

Современная техника»

Локомотив «Проект 11201»

Новая двухсекционная восьмиосная машина «Уральских локомотивов» предназначена для вождения грузовых составов на железных дорогах колеи стандарта 1520 мм, электрифицированных переменным током напряжением 25 кВ. Главное достоинство локомотива в том, что он оснащён современным асинхронным тяговым приводом производства компании Siemens с поосным регулированием крутящего момента. Его использование позволяет реализовать высокие значения силы тяги. То есть в тех случаях, где раньше требовался трех- или четырехсекционный электровоз, теперь справится одна машина «Проект 11201».

При этом локомотив оснащён эффективной системой электрического торможения, передовым комплексом безопасности БЛОК. Разработчики акцентируют внимание и ещё на одной немаловажной новинке: микропроцессорной системе управления, в которой, в том числе, есть функции автоведения, диагностики, передачи данных по каналам технологической радиосвязи, а также позиционирования GPS/ГЛОНАСС. Позаботились производители и о комфорте железнодорожников: специальная



УРАЛЬСКИЕ ЛОКОМОТИВЫ

автоматическая система сама поддерживает заданные температурные параметры в кабине и является, по сути, аналогом привычного многим автомобилистам климат-контроля. Кстати, управлять локомотивом может один машинист без помощника. На участках с равнинным профилем электровоз способен вести грузовой поезд массой до 9 тыс. тонн, а в гористой местности – до 6,3 тыс. тонн. Несмотря на высокие значения силы тяги, расчётные

показатели удельного расхода электроэнергии у нового локомотива на 15–20% ниже, чем у отечественных моделей предыдущего поколения. Межремонтные пробеги электровоза «Проект 11201» увеличены в пять раз по сравнению с ними, а его жизненный цикл рассчитан на 40 лет. Сейчас опытный образец проходит приёмочные и сертификационные испытания, которые предположительно должны завершиться в срок до апреля будущего года.

Дизель-поезд ДП-М

«Трансмашхолдинг» и швейцарская компания Stadler начали производство первого в России дизель-поезда с силовыми модулями. Он построен на подмосковном заводе «Метровагонмаш», который уже 15 лет выпускает пригородные поезда на дизельной тяге, называемые рельсовыми автобусами. Особенностью новой разработки являются силовые модули, которые встроены в головные вагоны, а не в подвагонное пространство. Это позволяет упростить ремонт, снизить уровень шума и вибрации, а



СЕРГЕЙ ВОЙНИЧЕВ

значит, повысить комфорт пассажиров. Внутреннее пространство поезда увеличено

за счёт того, что строится он в габарите «Т» (ширина вагонов составляет около 3,5 м).

Машина оборудована крещ-системой: на скорости около 70 км/ч она без тяжёлых последствий для пассажиров и машиниста выдерживает столкновение с препятствием весом до 10 тонн. Это, по заявлению разработчика, делает новинку самым безопасным сегодня железнодорожным транспортным средством в России. Поезд имеет две основные комплектации: для пригородных и межрегиональных перевозок. Также модификации различаются по максимальной скорости (от 120 до 160 км/ч), внутреннему оснащению.



ПАВЕЛ ГОРБАТЬКО

Маневровый газотепловоз ТЭМ19

Шестиосный газотепловоз производства Брянского машиностроительного завода – одна из главных новинок «Трансмашхолдинга» в области маневровой техники. Отличительная особенность машины – газопоршневый двигатель 491ГД отечественного производства. Использование в качестве топлива сжиженного природного газа позволяет не только сократить вредные выбросы в атмосферу, но и уменьшить потребление энергоресурсов. Локомотив построен по оригинальной схеме с размещением запаса криогенного топлива в съёмной емкости, закреплённой на опорах главной рамы. За счёт этого появилась возможность сократить время, необходимое для экипировки, так

Вагон-цистерна 15-1255-01

Этот подвижной состав компании «Рухиммаш» предназначен для перевозки битума и других вязких жидкостей. Главная особенность транспортировки подобных грузов заключается в том, что они не должны застывать. Для этого котёл изолирован матами из минерального волокна толщиной 13–18 см. Кроме того, нагревательная площадь «паровой рубашки», которая окружает котёл, увеличена со стандартных 42 до 45 квадратных метров, что позволяет быстрее довести груз до нужной температуры. Одновременно с этим удалось устранить присутствующие обычно в верхней части конструкции холодные зоны. При этом контактные термометры установлены на комфортном уровне, что позволяет легко

как бак можно легко демонтировать и установить новый. При этом повышается безопасность эксплуатации и обслуживания тепловоза. Охлаждается двигатель системой с применением антифриза. ТЭМ19 обслуживается машинистом без помощника. В кабине, помимо микропроцессорной системы управления, монтируется ряд других технических устройств. В том числе новинка оснащена системами управления газовым топливом, его взвешивания и контроля расхода. Кроме того, используются датчики газообнаружения и пожарная сигнализация, современный локомотивный комплекс безопасности. Модульный принцип компоновки тепловоза минимизирует время его сборки, а также упрощает обслуживание и ремонт. Применение моторно-осевых подшипников качения исключает из технологического процесса обслуживание колесно-моторных блоков. Планируется, что в эксплуатационный пробег маневровый газотурбовоз будет выпущен в начале 2014 года. Но уже сейчас специалисты называют машину инновационной. В конкурсе, организованном «Объединением производителей железнодорожной техники», газопоршневой тепловоз ТЭМ19 занял первое место в номинации «Локомотивы и моторвагонный подвижной состав».



РУХИММАШ

контролировать температуру битума по прибытию или при нагреве. Котёл цистерны выполнен из высокопрочной стали, что позволяет лучше справляться с агрессивным воздействием перевозимых веществ. За счёт небольшого наклона конструкции к сливному отверстию вагон разгружается без остатка.



АЛЕКСЕЙ АНТОНОВ

Вагон-хоппер 19-5167

Новая модель «Уралвагонзавода» предназначена для безтарной перевозки неопасных минеральных удобрений и других сыпучих грузов, которые требуют защиты от атмосферных осадков. Принципиальное отличие этого вагона от представленных на рынке аналогов в том, что его кузов полностью выполнен из композиционных материалов (стеклопластика). За счёт того, что они обладают низкой теплопроводностью, значительной прочностью, а также высокой коррозионной и биологической стойкостью, удалось решить одну из основных проблем подвижного состава подобного рода – порчу кузова от взаимодействия с перевозимыми грузами. Композитные материалы уже нашли широкое применение в гражданском и промышленном строительстве, авиации, а теперь приходят и в отечественное вагоностроение. К достоинствам нового хопера можно отнести также его увеличенный объём, который, как заявлено производителем, составляет не менее 125 кубометров (у наиболее распространённых в настоящее время в России моделей – 94-95 кубометров). Вагон будет оснащаться выпускаемой «Уралвагонзаводом» тележкой модели 18-194-1 с повышенной осевой нагрузкой (25 тс). Её пробег от момента постройки до деповского ремонта увеличен до 500 тыс. км, а грузоподъёмность – до 74 тонн.



Железнодорожная коллекция

Создание универсальной базы эскизов погрузки сократит сроки доставки продукции

Одной из причин, усложняющих отправку грузов железнодорожным транспортом, является необходимость разработки и согласования эскизов погрузки конкретной продукции как на платформах, так и в крытых вагонах и контейнерах. Поскольку сделать это можно лишь с помощью специальных программных средств и обладая соответствующи-

ми навыками, то грузоотправители, как правило, обращаются к услугам сторонних организаций, специализирующихся на данном виде деятельности. Понятно, что одновременно растут и их расходы, ведь разработка документации требует выезда специалистов на место нахождения груза для его осмотра, обмера и фотографирования. Расценки за создание и согласование эскизов в настоящее время варьируются в пределах от 50 до 200 тыс. руб. в зависимости от сложности исполнения чертежа. Ведь выполнить эскиз погрузки не так-то просто. Вот, например, часть требований, предъявляемых к ним действующими в отрасли «Техническими условиями размещения и крепления грузов в вагонах и контейнерах»: «Изображение железнодорожного подвижного состава следует выполнять тонкими сплошными линиями, изображение груза – сплошными основными, элементы крепления – утолщёнными, габариты погрузки – тонкими штрихпунктирными линиями. Надписи должны быть выполнены разборчиво одним из

более чем на 10 страницах данного документа.

Кроме того, немало времени уходит на согласование чертежей с различными структурными подразделениями перевозчика. На практике отсутствие ответственных сотрудников ОАО «РЖД» (например, по причине командировки или отпуска) затягивает данную процедуру на неделю и более. Всё это удлинит общий срок отправки груза по железной дороге, сказывается на конкурентоспособности и в конечном счёте на доходах компании.

Поскольку на автотранспорте с подобными трудностями клиентам сталкиваться не приходится, то выбор способа перевозки очень часто складывается в его пользу.

Так, по данным Некоммерческого партнёрства операторов железнодорожного подвижного состава, негабаритное оборудование иногда доставляют автомобильными тралами с Дальнего Востока на северо-запад России, причём даже по более высокой цене доставки, чем у железнодорожников. Видимо, для клиен-

Немало времени уходит на согласование чертежей с различными структурными подразделениями перевозчика

допускаемых способов: чертёжным шрифтом, машинописью либо с использованием компьютерных редакторов. Высота шрифта – не менее 3,5 мм для машинописных и не менее 5 мм – для рукописных надписей. Изображение железнодорожного подвижного состава с размещённым на нём грузом выполняется, как правило, в масштабе 1:50 в трёх проекциях: главный вид, вид сверху, вид с торца (как правило, слева)». И так далее.

Подобные указания, написанные сложнейшим языком, приведены

тов важнее сжатые сроки перевозки продукции, нежели затраты на её транспортировку.

К сожалению, подобная тенденция всё более активного перехода грузов с железнодорожного на автомобильный транспорт в последнее время отмечается практически во всех регионах страны. Причём вызвано это не только высокими ставками на перевозку, но и неудобством работы с подразделениями перевозчика. Клиент требует более высокого уровня обслуживания, а для этого необходимо разрабатывать



Создание универсальной базы эскизов погрузки упростит процесс перевозки в основном грузов второго и третьего тарифных классов

и внедрять в отрасли современные информационные технологии, позволяющие минимизировать время работы и заранее прогнозировать все детали доставки товара.

До сих пор основным нормативным документом, регламентирующим вопросы разработки эскизов погрузки, являются уже упомянутые «Технические условия размещения и крепления грузов в вагонах и контейнерах», утверждённые приказом МПС РФ № ЦМ-943 ещё в 2003 году. В нём отражены общие условия погрузки, а также лишь небольшая часть грузов, перевозимых по железным дорогам. Среди них есть, например, стрелочные переводы или диски колёсных пар, а также виды оборудования, уже не производящиеся нашей промышленностью.

На каждой дороге разрабатываются в соответствии с нормативным документом собственные условия погрузки, порой отличающиеся от правил, действующих на других дорогах в отношении аналогичных грузов. Существенным недостатком нынешнего порядка является необходимость согласования эскиза погрузки даже на продукцию, перевозка которой уже неоднократно осуществлялась другими клиентами на той же дороге и станции.

Для решения этой проблемы специалисты кафедры «Транспортный бизнес» Московского государственного университета путей сообщения предлагают создать универсальную базу эскизов размещения и крепления грузов (УБЭРКГ).

Все имеющиеся на сети железных дорог согласованные эскизы необходимо обобщить в зависимости от наименования и иных идентифицирующих признаков груза (модель, марка, производитель, габариты и пр.) и занести в единую автоматизированную базу данных, находящуюся в распоряжении ОАО «РЖД». Унификация имеющихся эскизов позволит выбрать лучшие из них с точки зрения безопасности перевозочного процесса. Предполагается, что на всех станциях сети железных дорог должны быть приняты единые образные и унифицированные схемы, а также условия погрузки и крепления грузов, не предусмотренных действующими техническими условиями.

При этом мы предлагаем следующий порядок взаимодействия грузоотправителей и ОАО «РЖД»: клиенты при согласовании перевозки грузов, не предусмотренных техническими условиями, в отношении которых требуется разработка эскизов, обращаются к перевозчику, указывая основные отличительные особенности груза – наименование, модель, габаритные размеры. Перевозчик из УБЭРКГ подбирает эскиз на

указанный груз с привязкой к типу и модели заявленного для перевозки типа подвижного состава.

Затем грузоотправитель осуществляет погрузку и крепление продукции в соответствии с выданным ему автоматизированным способом эскизом. Вся указанная операция по подбору эскиза при использовании программных средств может занять всего несколько минут. Работать с универсальной базой смогут и сами грузоотправители при подключении автоматизированного рабочего места клиента к УБЭРКГ по аналогии с подключением рабочих мест внешних пользователей к системе ЭТРАН.

Создание универсальной базы эскизов погрузки упростит процесс перевозки в основном грузов второго

и третьего тарифных классов, так как именно они, являясь готовыми изделиями, перевозимыми не навалом и не насыпью, предполагают наличие утверждённых чертежей погрузки.

К преимуществам УБЭРКГ, помимо существенного облегчения работы клиентам и унификации всех эскизов, можно отнести и возможность использования данной системы в международных сообщениях при приёме грузов с территории иных железнодорожных администраций, в том числе другой колеи.

Тем самым повысится качество обслуживания при доставке продукции железнодорожным транспортом, что будет способствовать повышению устойчивости ОАО «РЖД» на рынке,

росту доходности, недопущению дальнейшего ухода грузов, перевозимых на особых условиях, на автомобильный транспорт.

Считаю, что для эффективной реализации проекта по внедрению в опытную эксплуатацию УБЭРКГ необходимо привлечь к этой работе технологов Центра фирменного транспортного обслуживания и Центральной дирекции управления движением ОАО «РЖД». В свою очередь, члены Некоммерческого партнёрства операторов железнодорожного подвижного состава, другие грузовладельцы и экспедиторские компании уже выразили заинтересованность в разработке и использовании универсальной базы эскизов размещения и крепления грузов.

ПУЛЬТ



Тендерные гарантии

Тендерные гарантии для корпоративных клиентов

- Возможность предоставления гарантий **без покрытия**
- Выдача **гарантий** в течение **3-х дней** после предоставления документов
- **Минимальный пакет** документов
- Выдача гарантий **на следующий день** после обращения (при наличии действующего лимита)

(495) 739-55-55
добавочный 11-16
www.lockobank.ru



ЛокоБанк

Ставки и условия зависят от наличия или отсутствия покрытия по гарантии. Комиссия за рассмотрение заявки не взимается, комиссия за выпуск гарантии уплачивается на следующий день после получения гарантии. Список документов, необходимых для принятия решения: юридические документы для открытия расчетного счета, балансы (форма 1,2) на последние 5 отчетных дат, расшифровка основных статей баланса за последний отчетный период, реестр действующих контрактов. Для рассмотрения заявки документы предоставляются в электронном виде. КБ «ЛОКО-Банк» (ЗАО). Генеральная лицензия Банка России № 2707. Реклама.

Железный феникс

Природный катаклизм может нанести серьёзный ущерб практически любому бизнесу. Об этом не понаслышке знают японские перевозчики

Великое восточно-японское землетрясение, унесшее в 2011-м жизни 16 тыс. человек, стало серьёзным испытанием для East Japan Railway (JR East). Компания вернулась в докризисное расписание только спустя полгода после произошедшего. Проанализировав последствия трагедии, менеджмент внёс коррективы в основополагающие корпоративные документы, включая миссию и стратегию. Изменения были настолько значимыми, что 11 марта в JR East теперь называют вторым днём рождения компании.

Оценка ущерба

Землетрясение 2011 года магнитудой более 9 баллов стало сильнейшим за всю историю Японии и третьим по количеству жертв и масштабу разрушений. Больше всего пострадала префектура Тохоку, по территории которой проходят пути East Japan Railway.

В момент, когда волна цунами, вызванная подземными толчками, достигла побережья Японии, в пути были 27 высокоскоростных поездов компании. Движение было немедленно остановлено, закрылись станционные торговые центры.

СПРАВКА

East Japan Railway Co. – крупнейший пассажирский железнодорожный перевозчик в мире, одна из семи структур, образованных в апреле 1987 года в процессе реформы отрасли железнодорожного транспорта Японии. Компании были переданы линии в окрестностях Токио, префектуре Тохоку и на отдельных прилегающих территориях. Осенью 1993 года JR East провела IPO объёмом 62,5% уставного капитала на \$9,9 млрд. В августе 1999-го состоялась вторичное размещение, а в 2002-м компания стала полностью частной. Сейчас количество её акционеров составляет около 270 тыс., но ни один из них не имеет долю более 3,5%. С апреля прошлого года JR East возглавляет Тецуро Томита (ему 61 год), работающий в компании с момента её основания. Протяжённость железнодорожных путей JR East превышает 7,5 тыс. км, число станций – около 1,7 тыс. Более 71,7 тыс. сотрудников ежедневно обслуживают почти 13 тыс. поездов. Выручка от перевозок обеспечивает 67% доходов JR East, около четверти – управление торговой и коммерческой недвижимостью, в том числе площадями станций. Также компания оказывает финансовые услуги, управляя системой процессинга электронных денег Suica. Объём эмиссии пополняемых карточек превышает 38 млн. Среднегодовой объём капитальных расходов JR East составляет около 400 млрд иен (почти \$4 млрд по нынешнему курсу).

Руководство компании предварительно оценило ущерб от катастрофы в 120 млрд иен (\$1,45 млрд по курсу на тот момент), выразившихся в упущенной выгоде и расходах на восстановление инфраструктуры (высокоскоростные линии были повреждены в 1200 местах, обычные – в 4400). Но всё оказалось намного серьёзнее: по факту в течение последних двух лет компания недосчиталась более 210 млрд иен.

В марте 2005 года East Japan Railway приобрела страховку от землетрясений с покрытием в 71 млрд иен. Однако выплаты по ней начались только в конце прошлого года (на 20 млрд иен). Также компания хеджировала риск землетрясения производным финансовым инструментом на сумму до \$260 млн. Но этот контракт не был исполнен, поскольку эпицентр

подземных толчков находился вне оговорённых границ.

Сеть безопасности

Впрочем, финансовые убытки стали самой большой потерей JR East. Во время землетрясения сошёл с рельсов лишь один поезд компании. Причём он следовал пустым в тестовом режиме. Таким образом, ни один пассажир JR East не пострадал. Человеческих жертв удалось избежать благодаря принятым ранее мерам безопасности.

В первую очередь речь идёт о двух ключевых программах: установке аварийной системы раннего оповещения и укреплении колонн железнодорожных виадуков.

Приборы станций слежения JR East уловили критическое повышение сейсмической активности примерно

Компания хеджировала риск производным финансовым инструментом. Но контракт не исполнен, так как эпицентр землетрясения был вне оговорённых границ

за 12–15 секунд до того, как эхо первых сильных толчков достигло суши. Система раннего оповещения о землетрясении в автоматическом режиме начала последовательно отключать электроснабжение участков высокоскоростного движения и одновременно активировала аварийные тормоза во всех вагонах, оказавшихся в зоне возможного поражения.

Надо сказать, что развёртывание сети станций слежения JR East начала ещё в 1980-х. К концу 2011 года их число достигло 97, при этом 81 сейсмограф располагался непосредственно на железнодорожных путях, остальные – на побережье.

Программа укрепления инфраструктуры сооружений стартовала в компании в 1996 году в ответ на



ФОТОБАНК.COM

Разбор полётов



последствия другого крупного землетрясения (магнитуда 7,3 балла), нанесшего ущерб префектуре Кобе. Тогда JR East столкнулась с многочисленными случаями разрушения колонн виадуков. К 2001 году были полностью завершены работы по повышению их устойчивости к горизонтальному сдвигу.

Кроме того, в октябре 2004 года после землетрясения в префектуре Ниигата стартовала пятилетняя программа укрепления мостовых сооружений.

В 2010 году East Japan Railway начала новый этап противосейсмических мероприятий – установку на колоннах виадуков защитных фартуков из стальных пластин.

«Всегда вперёд»

Проанализировав последствия Великого восточнояпонского землетрясения, руководство JR East убедилось в правильности ранее принятых мер и в то же время пришло к выводу, что ряд факторов не был учтён в долгосрочной стратегии развития, принятой в 2008 году. Поэтому менеджмент сформулировал для себя новые ключевые вызовы и целевые финансовые показатели.

В октябре 2012 года увидела свет концепция управления JR East, озаглавленная «Всегда вперёд». В ней отмечено, что катастрофа с новой остротой обнажила три ключевые проблемы Японии: старение населения, деградацию промышленности, тащаю силу региональных экономик. Основа миссии компании – оказание безопасных высококачественных услуг и содействие развитию местных сообществ – осталась без изменений. Однако подходы к достижению этих целей были изложены в новых формулировках. JR East назвала своей «Вечной миссией» стремление к экстремально высокому уровню безопасности, рост качества обслуживания, укрепление связей с местными сообществами. Вторым базовым принципом стало «Постоянное развитие потенциала» – технологические инновации, новые направления



бизнеса, открытая корпоративная культура.

Компания выделила 300 млрд иен (порядка \$3 млрд) на укрепление инфраструктуры в окрестностях Токио в 2013–2017 годах, чтобы сделать её устойчивой к природным катаклизмам. Инвестиции будут направлены на усиление колонн виадуков, несущих элементов электросети, перронов и зданий станций. Менеджмент также намерен модернизировать систему раннего оповещения, расширив каналы передачи данных и увеличив мощность резервных источников питания для телекоммуникационного оборудования. Дополнительные меры связаны с повышением эффективности спасательных операций как за счёт установки новых технических средств и развития сети

временных убежищ, так и благодаря повышению качества подготовки персонала к действиям в чрезвычайных ситуациях.

В 2016 году платформы станций железнодорожного кольца Токио будут оснащены автоматическими воротами, чтобы предотвратить падение людей на пути. Для уменьшения вероятности столкновения составов и схода поездов будет увеличено число систем автоматического торможения. Также планируется упростить инструкции по действиям в чрезвычайных ситуациях и добиться большей унификации оборудования с целью исключения «человеческого фактора».

Усилилось сотрудничество JR East с местными сообществами. Увеличился объём совместных с муниципалитетами рекламных кампаний, в торговых

центрах JR East появились отделы товаров местного производства, изменились подходы к проектированию региональных станций.

Повышения качества обслуживания компания намерена добиться за счёт снижения отказов оборудования на треть. Запланированы модернизация системы интернет-бронирования и модификация продуктовой линейки, которая позволит клиентам более гибко формировать пакеты приобретаемых услуг. JR East рассчитывает, что к 2021 году через онлайн-системы их будет продаваться до 70%. Одновременно компания расширит функционал своих транспортных карт, расширив возможности использования электронных денег в торговых точках. По прогнозам, к 2016 году количество транзакций составит 5 млн в сутки, спустя «пятилетку» – 8 млн.

В фокусе внимания

По оценкам, к 2020 году доля престарелых людей в населении Восточной Японии достигнет 30%. JR East планирует сделать свою транспортную систему более комфортной для использования лицами старшего возраста. При этом компания рассматривает возможность приобретения активов в области здравоохранения, образования, курьерской доставки, бытовых услуг населению.

Будет усилен и фокус на обслуживании въездного туризма. Компания введёт в эксплуатацию купейные поезда, которые будут курсировать по специально разработанным маршрутам. К 2017 году доход от продажи услуг иностранным туристам должен удвоиться, составив 10 млрд иен (\$99 млн).

Технологические инновации нацелены на расширение использования возобновляемых источников энергии и снижение воздействия на окружающую среду. Компания планирует ввести в эксплуатацию поезда с гибридной силовой установкой. Дополнительно экономии энергии обеспечат установку светодиодных ламп, замена отопительного оборудования и кондиционеров, модернизация сети



Базовым принципом стало «постоянное развитие потенциала» – инновации, новые направления бизнеса, открытая корпоративная культура

электропередачи. К 2021 году JR East рассчитывает сократить потребление электроэнергии на 8% относительно уровня 2011 года.

Изменения произошли и в стратегии управления интеллектуальной собственностью. Руководство компании объявило курс на более активное участие в международных транспортных проектах, прежде всего в Азии. При этом планируется активное использование оборудования собственного производства.

В области кадровой политики также произошли серьёзные коррективы. В нынешнем году JR East ввела в действие новую систему мотивации персонала, внедрила дополнительные механизмы обмена опытом, облегчила карьерный рост женщин и инвалидов. Фундаментальным сдви-

гом стало открытие возможностей по трудоустройству для иностранцев. Базовыми принципами корпоративной культуры стали горизонтальное разделение обязанностей и глобальная оптимизация. Первый мотивирует отдельные подразделения к самостоятельному достижению наилучших результатов, второй предписывает руководствоваться при этом общими интересами.

Заключительные положения нового стратегического плана адресованы акционерам JR East. Руководство обещает инвесторам возврат на вложенный капитал за счёт увеличения стоимости акций и дивидендных выплат. Залогом достижения этого стало обязательство не повышать номинальный размер долга в долгосрочной перспективе.

Пришёл, увидел, убедил

Семь правил правильной презентации



IMAGE SOURCE PREMIUM/EAST NEWS

Даниил Финогеев,
ВЕДУЩИЙ БИЗНЕС-ТРЕНЕР ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ
УПРАВЛЕНИЯ ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ И ИН-
ФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (ИУИТ) МИИТА,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЁР И БИЗНЕС-ТРЕНЕР
КОМПАНИИ PERSONNEL INVEST



Многие руководители считают, что приёмы деловой презентации не стоит отдельно и углублённо изучать. Она ассоциируется со скучным занятием, связанным с чтением сотни громоздких слайдов в Power Point. Такие руководители боятся и избегают публичных выступлений, так как это огромный риск. По ним аудитория будет судить о ценности представленных идей и, соответственно, о личности оратора. Обидно, когда идеи и проекты умирают только из-за того, что вы не смогли поразить воображение аудитории.

На самом деле презентация – это искусство убеждения слушателей, потенциальных сторонников или противников. Всем, кто хочет развить свои навыки влияния, этому искусству стоит учиться. Вот лишь некоторые секреты, которые помогут сделать своё выступление более ярким и запоминающимся.

Правило № 1. Отвечайте на самый главный вопрос аудитории
Огромное количество презентаций написано в духе «А вот и я» и полностью игнорирует немой вопрос слушателей. Какой же он? Аудитория слушает вас, смотрит на вас, на слайды и задаётся только одним вопросом: «Какое мне до этого дело?»
Вам кажется, это звучит дерзко? Что ж, проигнорируйте этот вопрос и будьте готовы к тому, что аудитория сделает то же самое. Презентация в духе «А вот и я» – это рассказ о том, что очень интересно вам и как хорошо вы в этом разбираетесь. Например, IT-специалист рассказывает о безумно важной для него теме – серверной виртуализации: «Это метод разбиения физического сервера на множество серверов таким образом, чтобы каждый имел внешние признаки и возможности, предназначен-



Презентация – это искусство убеждения слушателей, потенциальных сторонников или противников

ные для запуска своей собственной выделенной машины».

Часть аудитории уже уснула, а это даже не вся презентация целиком, всего лишь реплика. Вывод: слушатели не должны гадать, в чём же ценность вашей идеи. Представьте, что в ответ на каждый слайд вы слышите из зала дерзкий выкрик: «Ну и что?!» Прочтите свою презентацию, каждый раз отвечая на немой вопрос слушателя.

А вот как рассказывает о серверной виртуализации президент одного из крупнейших системных интеграторов в России: «Эта технология позволит компаниям запускать на каждом компьютере сразу несколько массивных бизнес-приложений. Тем самым вы заставляете компьютеры трудиться на полную катушку, обходите одним ПК там, где раньше работало несколько, экономите

на электричестве и аренде рабочих площадей».

Если ваша идея, продукт или проект поможет слушателям заработать денег или сэкономить их, решить сложную задачу, скажите им об этом. Если ценность, на ваш взгляд, очевидна, тем более скажите о ней.

Отвечайте на главный вопрос с первой секунды выступления, и вы удержите внимание аудитории и сможете увлечь её за собой.

Правило № 2. Заставьте аудиторию переживать

Великолепные слайды не будут стоить ничего, если оратор говорит, как автомат. Некоторые руководители стесняются выражать свои эмоции, но ведь именно они привлекают и мотивируют окружающих.

Любое выступление должна питать страсть. Если ваш проект вас не



AP/FOTOLINK

вдохновляет, нельзя ожидать, что он вдохновит всех остальных.

Верьте в своё дело, вера порождает эмоции, они питают мысли, которые облекаются в слова и только тогда отзываются в ваших слушателях.

Поймите, что питает вас энергией. Попробуйте выработать зажигающее утверждение. Заполните пробел во фразе: «Я испытываю энтузиазм по отношению к продукту, проекту, идее, потому что...» А сформулировав, делитесь своим энтузиазмом со всеми.

Правило № 3. Будьте источником энергии для слушателей

Попробуйте сделать одно упражнение. Запишите на видео несколько минут своего обычного выступления. Просмотрите запись, лучше с кем-то.

Оцените по десятибалльной шкале уровень энергии и выразительности речи. Часто это 3–4 балла. Теперь попробуйте выступить на все 10. Говорите с выражением, используйте жесты, интонационно выделяйте ключевые слова. Повышайте свою выразительность до тех пор, пока не почувствуете дискомфорт. Теперь просмотрите вторую запись. Возьмите всё лучшее и используйте в своих выступлениях.

Оживите вашу презентацию. Даже самый подготовленный оратор, каким бы гладким и отполированным ни было выступление, не сможет удержать аудиторию от поглядывания на часы дольше 20–30 минут. Есть масса способов оживить и разнообразить выступление. Подготовьте и поставьте видеоклип «в тему». На презентации iPhone 3G после просмо-

тра 30-секундного ролика Стив Джобс сделал ход конём. Он произнёс: «Ну разве это не прекрасно? Хотите увидеть это снова? Давайте посмотрим ещё раз! Мне нравится эта реклама!» И поставил клип заново.

Только помните, что клип должен быть очень коротким. Средняя длительность популярного клипа на Youtube не превышает 2,5 минуты.

Когда на другой своей презентации Джобс объявил, что все альбомы Мадонны будут доступны на iTunes, на экране неожиданно появилось изображение с веб-камеры Мадонны. Певица заявила, что сама устала ждать, когда же наконец сможет скачать свои собственные песни. Вы тоже можете пригласить гостя как из вашей компании, так и извне. Это может быть крупный руководитель, довольный клиент, бизнес-партнёр или просто отличный эксперт по обсуждаемому вопросу. Такие неожиданные повороты привлекают внимание слушателей.

Если ваш продукт можно продемонстрировать, впишите это в сценарий выступления. Дайте в руки участникам что-то вещественное.

Разжигайте аппетит аудитории, нагнетайте ожидание, чтобы создать новые переживания. Держите хороший темп, но молчите в критических моментах. Ничто не создаёт большего драматизма, как вовремя и правильно выдержанная пауза. Дайте дышать вашим выступлениям.

Правило № 4. «Оденьте» ваши цифры

Цифры очень редко резонируют с людьми. До тех пор пока они не помещены в контекст, который слушатели могут понять и представить, цифры остаются лишь значками на бумаге. «Одевайте» ваши цифры, чтобы сделать их более интересными, выразительными и убедительными.

Когда IBM сделала супермощный компьютер Roadrunner, создатели столкнулись с одной сложностью. Им предстояло рассказать аудитории, что машина работает со скоростью

один петафлоп в секунду. Петафлоп – это тысяча триллионов вычислений, единица с 15 нулями. Понятно, что это много, но для большинства людей эта цифра будет бессмысленной.

Вот как в IBM вышли из положения. «Что такое петафлоп вычислений в секунду? Это эквивалент мощности 100 тыс. современных ноутбуков. Это штабель из ноутбуков высотой 2,5 км. Понадобится 40 лет, чтобы всё население Земли (7 млрд человек) на калькуляторах, выполняя по одной операции в секунду, производя вычисления 24 часа в сутки, сделало то, что Roadrunner делает за один день».

Вот как «одели» в Intel цифру 730 000 000 транзисторов на одной кремниевой пластине, презентуя новый процессор Core i7: «Если бы машины улучшили за прошедшее десятилетие своё потребление бензина так же, как компьютеры улучшили свою эффективность, мы сегодня могли бы трижды обогнуть земной шар на одном литре».

Когда у Джобса спросили, не волнуется ли он, что доля Apple на американском рынке замерла на отметке 5%, он замечательно «одел» эту, казалось бы, скромную цифру: «Наша доля больше, чем доли BMW и Mercedes на автомобильных рынках. Пока ещё никому не приходило в голову, что эти компании должны покинуть рынки или что они находятся в опасном положении».

Используя аналогии и образные сравнения, помещайте ваши цифры в понятный аудитории контекст.

Правило № 5. Говорите просто

Как говорил Альберт Эйнштейн, «если вы не можете объяснить это просто, значит вы сами не понимаете это до конца». Слишком многие люди пытаются произвести впечатление потоком информации на аудиторию, считая это свидетельством ума. Но речи выдающихся ораторов просты, конкретны и эмоциональны.

Хорошая новость заключается в том, что ясность речи – это математическая величина. Она завязана на



ДРАЙВЕР-ТАСС

объём нашей оперативной памяти. Проверьте, сколько из 20–30 имён (дат, названий городов) вы запомните с первого прочтения, какой объём информации будет обработан в оперативной памяти и попадёт в долгосрочную. Исследования показывают устойчивый показатель 7 плюс/минус 2, причём чаще минус. В ситуации переизбытка информации этот показатель снижается до 3.

7 – 2 – это количество слов в понятном предложении, количество буллитов на простом слайде. Это и есть коэффициент ясности вашей речи. Есть несколько критериев, которые помогут его оценить:

- среднее число слов в предложении;
- количество трудных слов в предложении (имеющих более трёх слогов);

– «индекс тумана» – годы образования, которые должен иметь читатель для полного понимания текста. Сравните два выступления на схожую тему.

Билл Гейтс (International Consumer Electronic Show 2007): «В процессорах сейчас появляется поддержка шины памяти шириной 64 бита, и этот переход мы делаем без какой-либо несовместимости, не тратя на него много денег. Программы, старые 32-битные программы, могут работать, но если вам понадобится больший объём памяти, он ваш».

Стив Джобс (Macworld 2007): «Вы помните, всего год назад я объявил, что мы переходим на процессоры Intel. Это было вроде пересадки мозга. Я говорил, что мы сделаем это за следующие двенадцать месяцев. Мы

Методика



THE IMAGE BANK/GETTY IMAGES/FOTOBANK.COM

Написав и структурировав текст своего выступления, проверьте его на ясность. Избавьтесь от лишних слов и оборотов

сделали это за семь. Это был самый гладкий и успешный из всех переходов, которые мы видели в нашей отрасли».

Написав и структурировав текст своего выступления, проверьте его на ясность. Избавьтесь от лишних слов и громоздких оборотов. Сложные предложения разделите на простые, где возможно, замените запятые точками.

Создайте твиттероподобные заголовки. Когда основатели Google Сергей Брин и Лари Пейдж пришли в венчурный фонд Sequoia Capital в поисках финансирования разработкой ими технологии поиска, они описали свою компанию одним предложением: «Google даст доступ ко всей информации мира в один клик». С тех пор инвесторы ввели стандарт, который звучит так: «Если

вы не можете описать то, что вы делаете, в 10 словах или меньше, мы это не купим, мы в это не инвестируем, нам это неинтересно».

Группируйте ваши сообщения в тройки. Людям легче их усваивать. Они выглядят и просто, и ёмко одновременно. Этот принцип давно используют спортивные тренеры. Можно часами объяснять, например, как правильно играть в теннис, и эта игра так и останется недоступной. А можно на каждой тренировке задавать три новых фокуса внимания, например: центр тяжести, замах, стойка. И это будет иметь эффект.

Делите сценарий выступления также на три части. Анонсируйте ваш план аудитории и отслеживайте продвижение по ходу выступления. Разделение сценария даёт аудитории

ясное направление. Оно показывает, где вы уже были, где находитесь и где будете.

Правило № 6. Используйте слайды в качестве иллюстраций, а не в качестве книги
Ваша аудитория хочет, чтобы вы её убедили, научили и развлекли. Именно в таком порядке. При этом никто не хочет читать текст на ваших слайдах. Многие просто не успевают. Кроме того, если слушатели начинают читать текст, они уже не слышат выступление и об их вовлечённости не приходится говорить.

Используйте красноречивые иллюстрации. Если вас просят «прислать» презентацию, знайте, это совсем другой документ. Он гораздо более насыщен информацией. При публичном выступлении вы можете смело переключить эту презентацию, убрав половину слайдов и информации, а полную версию раздать слушателям в качестве дополнительных материалов.

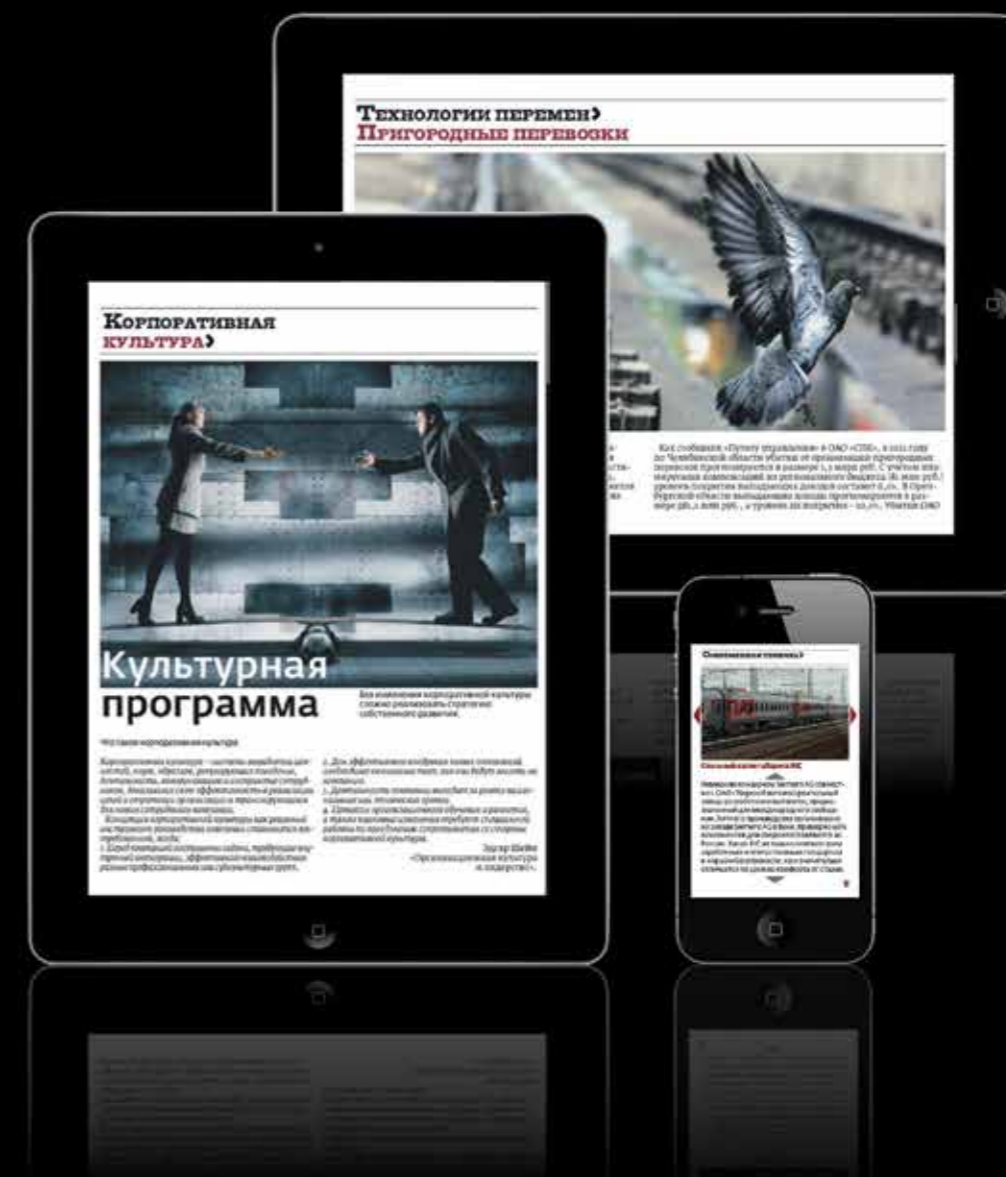
Используйте больше изображений. Если информация передаётся устно, люди через трое суток помнят примерно 10%. Если добавить изображение, эта цифра увеличивается до 65%.

Правило № 7. Сделайте ответы на вопросы запланированной частью выступления

Когда одного влиятельного политика спросили, как он работает с каверзными вопросами прессы, он ответил: «А какие у вас есть вопросы для моих ответов?»

Заранее определите несколько наиболее вероятных категорий вопросов. Не старайтесь запомнить ответы на сотни возможных вопросов. Подготовьте ответы по категориям. Выслушайте вопрос и поймите, из какой «корзины» брать ответ. Посмотрите в глаза спрашивающему, доброжелательно и уверенно дайте ответ. Это будет частью выступления. Хороший ответ на сложный вопрос – замечательная возможность ещё больше завоевать аудиторию.

ПУЛЬТ



ПУЛЬТ
УПРАВЛЕНИЯ
ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Читайте на iPad, iPhone и на Android



Аксиомы делового общения

Соблюдение норм этикета позволяет выстраивать эффективные коммуникации



Формула вежливого общения

Речевой этикет – это система правил речевого поведения и устойчивых формул вежливого общения.

Владение им способствует приобретению уважения и доверия. Знание правил речевого этикета, их соблюдение позволяют человеку чувствовать себя уверенно и непринуждённо, не испытывать неловкости и затруднений в общении.

Определяющими факторами при выборе этикетных форм общения являются обстановка общения (официальная/неофициальная) и особенности личности (должность, социальный статус, заслуги, возраст, пол, степень знакомства). Так, в качестве официального приветствия руководителя подчинёнными и его ответа

встрече, знакомстве, расставании или в случаях, когда необходимо поблагодарить кого-то или извиниться перед кем-то.

Просьба, приглашение, сформулированные в форме вопроса, используются для подчёркивания уважительного отношения к собеседнику:

- Могу я вас попросить...?
- Вас не затруднит...?
- Могли бы вы ответить...?
- Согласитесь ли вы принять участие...?
- Могу ли я предложить вам...?

Этикетные формы

«ты-общения» и «вы-общения»

Деловое общение предполагает взаимное уважение партнёров и коллег. Поэтому принятое в деловой обста-

Обстановка официальности предъявляет требования повышенной вежливости, уважительности к собеседнику, какое бы положение он ни занимал

на приветствие может использоваться следующая речевая форма:

- Доброе утро, Иван Иванович!
 - Добрый день, Алексей Михайлович!
- В дружеском общении среди равных по должности сотрудников форма приветствия может меняться:
- Здравствуйте, Владимир Григорьевич!
 - Добрый день, коллега!

В деловом общении принято использовать универсальные формы приветствия: «Здравствуйте», «Добрый день», «Добрый вечер», «Доброе утро». Кроме перечисленных, в торжественной обстановке допускаются несколько более свободные формы: «Приветствую вас!», «Рад вас видеть!», «Позвольте поприветствовать вас!», «Разрешите вас приветствовать!» и т.д.

Словесные формы служат выражением отношения друг к другу при

новке обращение на «вы» – свидетельство культуры и знания этикета. Обращение на «вы» не зависит от статуса партнёра или сотрудника компании. Оно распространяется на всех: руководителя и подчинённого, человека старшего и человека младшего возраста, женщину и мужчину, клиента и сотрудника.

Обстановка официальности предъявляет требования повышенной вежливости, уважительности к собеседнику, какое бы положение он ни занимал. Средствами этикета подчёркивается дистанция официального общения, поэтому независимо от социального статуса, пола и возраста собеседника обращаться к нему необходимо на «вы». Официальная обстановка всегда требует двустороннего «вы-общения».



Тональность разговора имеет немаловажное значение. Общий тон в зависимости от обстановки общения может быть обозначен как официальный, нейтральный или дружеский. В деловом этикете тон сказанного приобретает особое значение, так как зачастую он способен изменить смысл фразы, придав ей обратное значение. Например, слово «да» может прозвучать как «нет». И наоборот.

В современных официально-деловых коммуникациях не рекомендуется применять административно-командный стиль общения как форму межличностного взаимодействия. При строго официальных отношениях должен быть спокойный, ровный, сдержанный тон общения, при менее официальных – спокойный, приветливый. Несоблюдение нужной тональ-

ности не только мешает общению, но и зачастую создаёт ложное представление о личности собеседника.

При деловом взаимодействии необходимо соблюдать правила вежливости и избегать категоричности в высказываниях. Например, рекомендуется использовать такие фразы, как «Мне кажется это не вполне убедительным», «К сожалению, не могу согласиться с вами» и т.п.

Обращения к особо важным персонам, к числу которых относятся лица, занимающие высокое служебное или общественное положение или отмеченные за выдающиеся заслуги перед Отечеством, приобретают специальные этикетные формы.

Например:
– Многоуважаемый Николай Николаевич!

– Глубокоуважаемый Дмитрий Иванович!

Общение с коллегами, деловыми партнёрами, как правило, проходит в более свободной форме. Во время обсуждения речевая инициатива попеременно переходит от одного участника диалога к другому.

Например:
– Фёдор Андреевич, я бы хотел обсудить с вами вопрос о работе ремонтных бригад.

– Согласен с вами, Александр Николаевич, но хотел бы предложить вам вначале поговорить о поставках запчастей в некоторые из наших филиалов.

Деловой этикет предусматривает обращение к человеку по имени-отчеству, исключение можно сделать только для тех, кто просит называть

себя только по имени. В этом случае в присутствии клиентов, подчинённых и посторонних людей употребляйте полное имя: Елена, а не Лена, Александр, а не Саша. И, конечно же, обращайтесь на «вы». Даже если ваши отношения за годы совместной работы переросли в приятельские, на работе и в официальной обстановке обращайтесь друг к другу в соответствии с требованиями делового этикета: так и для вас будет проще не путать личное и деловое общение, и у окружающих не возникнет сомнений в вашем профессионализме.

Возраст собеседника также имеет значение при выборе формы общения и этикетных фраз. «Ты-общение» по отношению к старшему по возрасту человеку рассматривается как нарушение правил речевого этикета.

Правила использования этикетных форм «вы-общения» необходимо строго соблюдать:

- в официально-деловой обстановке по отношению к любому сотруднику;
- всегда по отношению к старшему по статусу;
- всегда по отношению к старшему по возрасту;
- всегда по отношению к незнакомому человеку.

«Вы-общение» и подчёркнутая вежливость необходимы:

- по отношению к лицам, занимающим высокое служебное положение;
- по отношению к лицам, чьи заслуги признаны всеми.

При деловом взаимодействии запрещены обращения, связанные с гендерными признаками («Мужчина!», «Женщина!»). Обращение «Коллеги!» или «Уважаемые коллеги!», напротив, вполне допустимо среди сотрудников компании. Зачастую по делу приходится общаться и с теми, с кем мы коллегами не являемся. Обращаться к такому сообществу следует «Господа!» или «Уважаемые господа!».

Если необходимо обратиться к незнакомому человеку, постарайтесь установить зрительный контакт и начните обращение к незнакомцу со



Очерёдность приветствий напрямую связана с должностной иерархией каждого из участников

слов, например, «Простите...», «Будьте любезны...» и т. п.

Не следует использовать в качестве обращения слова «уважаемый», «любезный» (без дальнейшего употребления имени). Так в старину обращались к простолюдинам и обслуживающему персоналу: извозчикам, лакеям и пр. Тогда это было нормой. В наше время в таком обращении слышится пренебрежительный оттенок, а это недопустимо: любой труд почётен, человек любой профессии и любого происхождения заслуживает уважения и корректного отношения.

В речевом этикете, вне зависимости от ситуации и должностного статуса, запрещено:

- использование ненормативной лексики;

- общение на повышенных тонах;
- унижение личного достоинства сотрудника использованием разного рода оскорбительных высказываний.

Этикет приветствия в обстановке делового общения

Приветствие – один из самых важных знаков речевого этикета. С его помощью устанавливаются контакты и выражаются отношения между коллегами, деловыми партнёрами и клиентами.

Здороваться необходимо всегда и со всеми. Охранник, вахтёр, курьер или руководитель компании – любой сотрудник, независимо от своего служебного положения, приветствует или обменивается приветствиями в качестве общепринятого знака внимания и вежливости.



В обстановке делового общения очередность приветствий напрямую связана с должностной иерархией каждого из участников. Первым произносит приветствие тот, кто занимает более низкое служебное положение.

- Например:
- подчинённый первым приветствует начальника;
 - входящий в помещение (независимо от ранга) первым приветствует присутствующих в данном помещении. Поэтому посетитель или клиент компании первым здоровается с сотрудниками офиса;
 - проходящий мимо группы сотрудников должен поздороваться с ними первым.

Сотрудники-женщины в повседневном деловом общении не должны акцентировать внимание на гендерном отличии, требовать по отношению к

себе дополнительного внимания со стороны коллег-мужчин.

Каждому сотруднику рекомендуется при приветствии говорить чётко и внятно, неторопливо. Психологически грамотное приветствие, как правило, сопровождается улыбкой и наклоном головы. Иногда после слов приветствия может последовать рукопожатие, инициировать которое может только старший по должности.

По тому, как сотрудники любой компании здороваются, приветствуют друг друга, знакомятся или обращаются друг к другу, складывается первое впечатление о них и о компании в целом.

Этикет знакомства, представления, обращения в деловой обстановке
По правилам делового этикета, в случае если знакомство происходит через третье лицо, порядок представления будет следующим:

- старшему по статусу представляют младшего (называют его имя, отчество, фамилию, обозначают профессиональную или должностную принадлежность);
 - далее представляют старшего по статусу (называют его имя, отчество, фамилию, обозначают профессиональную или должностную принадлежность);
 - право выразить своё отношение к знакомству, протянуть (или не протянуть) руку для рукопожатия принадлежит старшему по статусу.
- Сотрудник, обладающий более низким должностным статусом, при представлении не должен первым протягивать руку для рукопожатия. Также младший по должности не должен говорить: «Очень приятно!», «Рад с вами познакомиться!», «Добрый день!», «Здравствуйте!». Это право старшего по должности. Младший по

должности с улыбкой кивает и отвечает на приветствие и рукопожатие.

- Например:
- Борис Петрович, позвольте представить вам Дмитрия Михайловича Иванова, сотрудника транспортного отдела нашей компании.
 - Дмитрий Михайлович, позвольте представить (представляю) вам Бориса Петровича Никольского, директора финансового департамента.

Борис Петрович подаёт руку для рукопожатия со словами: «Добрый день! Рад знакомству!» Дмитрий Михайлович пожимает руку со словами: «Добрый день!»

Если представление касается сразу нескольких лиц, то необходимо учесть следующие правила:

- Если сотрудникам отдела представляют нового руководителя, то после общего приветствия начальник первым протягивает руку, а сотрудники представляются, называя свои имя, фамилию и должность.
- Лицо, представляющее нового начальника, называет сотрудников в зависимости от должностной иерархии (от старшего по статусу к младшему). Сотрудники встают (если сидели) и кивают, услышав свою фамилию.

При любом представлении важно держать «зрительный контакт», не отвлекаться и не отводить в сторону взгляд.

Имя и фамилия того, кого представляют, должны прозвучать чётко и однозначно, чтобы не возникла необходимость переспрашивать или уточнять. Представляющий не должен жестикулировать, указывать рукой на представляемого. Можно только во время произнесения имени и фамилии представляемого повернуть голову и частично корпус в сторону того, о ком говорится.

По правилам делового этикета при официальном представлении принято называть полное имя с отчеством и фамилией. Если кто-либо из участников представления имеет учёную степень, обладает титулом или званием,

то оно должно быть озвучено. Например: «Почётный железнодорожник Николай Николаевич Петров».

Обращаться к человеку следует так, как его представили. Если вы забыли отчество представленного, это не повод его не употреблять. Так поступить можно только тогда, когда во время представления человек разрешил его называть только по имени. Например: «Коллеги, разрешите представить вам нового сотрудника Кузнецова Николая Павловича». «Можно без отчества, просто Николай».

Если такого предложения со стороны представляемого не прозвучало, то не ставьте себя и его в неловкое положение, не иницилируйте такого «упрощённого» варианта: кто-то сможет вежливо отказать, кто-то

ете у него положительные эмоции, а значит, формируете у него симпатию к себе и своей деятельности в частности и к компании в целом.

Представление – очень важный и ответственный момент. Поняв, что предстоит представление, нужно максимально сосредоточиться, чтобы не прослушать и запомнить имена. Ссылаться на плохую память на имена для делового человека недопустимо.

Правила делового этикета позволяют в случае необходимости представиться самому. Указанный способ знакомства и представления допустим на массовых мероприятиях: конференциях, семинарах, школах передового опыта, съездах или банкетах. Общение традиционно начина-



Произнося вслух имя собеседника, вы проявляете уважение и внимание к его личности, следовательно, вызываете у него положительные эмоции

не сможет и будет вынужден терпеть вашу фамильярность, а кто-то и вовсе обидится и некорректно откажет.

Если после представления возникли сомнения в точности произношения имени или фамилии, необходимо в частном порядке переспросить или уточнить информацию у присутствующих.

Когда в собственном представлении и последующем обращении обнаруживается ошибка, следует исправить её, не акцентируя внимание на ситуации.

Ведя разговор с только что представленным человеком, не забывайте называть его по имени. Произнося вслух имя вашего собеседника, вы проявляете уважение и внимание к его личности, следовательно, вызыва-

ется с приветствия или извинения, после чего следует представление. Например: «Добрый вечер! Позвольте представиться...» или «Извините, позвольте представиться...».

Важно помнить, что представляться самостоятельно лицу, чья должность выше вашего, неприлично. Это допустимо только в том случае, если такой человек обратил на вас внимание и попросил вас представиться.

От первой встречи, от того, как представлен сотрудник, в значительной степени зависят дальнейшие деловые отношения.

Соблюдение речевого этикета в деловом общении оставляет у клиентов и партнёров благоприятное впечатление об организации, поддерживает её положительную репутацию. **ПУЛЬТ**

Библиотека менеджера»

МАТЕРИАЛЫ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ
АНО «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ОАО «РЖД»



Нонака Икуджиро,
Такеучи Хиротака.
«Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах». Издательство: «Олимп-Бизнес» 2011

От издателя:

«Общепризнанные эксперты в области бизнеса Икуджиро Нонака и Хиротака Такеучи первыми связали эффективность японских компаний с их способностями к созданию нового знания и использованию его для производства успешных продуктов и технологий. Авторы убеждены, что создание знания — один из важнейших источников международной конкурентоспособности. Они показывают, что причина успеха японских компаний, примерами из опыта которых иллюстрируется теория создания знания, кроется в своеобразии национального подхода, и в полном соответствии со своей теорией раскрывают секрет этого своеобразия. Книга предназначена для руководителей предприятий и всех, кто интересуется вопросами управления знанием».



Джим Коллинз,
Мортен Хансен.
«Великие по собственному выбору». Издательство: «Манн, Иванов и Фербер» 2013

От издателя:

«Авторы книги задаются вопросом, почему одни компании процветают в условиях экономической нестабильности, а другие гибнут. На основе многолетних исследований Джима Коллинза и Мортена Хансена вывели принципы создания великого и устойчивого предприятия в наши непредсказуемые и насыщенные событиями времена. В основе данной книги итоги исследований, которые авторы проводили девять лет. И результаты эти их очень удивили. Однако какими бы неожиданными и невероятными выводы ни были, так говорят данные. А с цифрами не спорят. Книга предназначена для предпринимателей, владельцев бизнеса и топ-менеджеров, которые вынуждены развивать компании в наши нестабильные времена».

От читателя:

«Авторы книги анализируют истории компаний, выбравших путь величия. Все они начинали как маленькие стартапы в нестабильных и хаотичных рыночных условиях, но не просто выжили и добились успеха, а превзошли средний результат в своей отрасли как минимум в 10 раз. На примере Microsoft, Intel, Southwest Airlines, Biomet и других признанных лидеров авторы доказывают, что природа величия — это не стечение обстоятельств, а чёткое следование трём принципам: фанатичной дисциплине, эмпирической креативности и продуктивной паранойе. Для меня удивительным оказался факт, что великие компании не стремились к опережающему лидерству в инновациях, а иногда шли даже на два шага позади конкурентов. Во главу угла ставились не революционные инновации как таковые, а жёсткая дисциплина в процессе их разработки и внедрения. Главный же выбор состоит в вечной борьбе между постоянством и переменами».

От эксперта:

«Эта книга — удачное сочетание теоретической составляющей и практических примеров из деятельности различных крупных компаний. Авторы соблюдают чёткую логику изложения информации, начиная от рассмотрения истории формирования различных подходов к управлению знаниями и завершая примерами работы японских компаний по реализации стратегии knowledge management. При этом в книге сосредоточен концентрированный опыт создания и использования организационного знания в производстве успешных продуктов и услуг. А красной нитью через всю книгу проходит утверждение, что знание — это новый конкурентный ресурс, а его создание — один из важнейших источников конкурентоспособности. Для того чтобы преобразовать свою компанию в создающую знание, руководителям необходимо запустить процессы трансформации знания, которые подробно рассматриваются авторами».



Виктор Тимофеев,
преподаватель
Корпоративного
университета
ОАО «РЖД»



Майя Воронцова,
начальник отдела
стратегии развития
видов бизнеса
Департамента
экономической
конъюнктуры и
стратегического
развития ОАО «РЖД»

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ

ПРИБЛИЖЕНИЕ СКОРОСТИ
КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ
СТОЯТ ПЕРЕД ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНИКАМИ
НА ПУТИ К ВЫСОКОСКОРОСТНЫМ МАГИСТРАЛЯМ

КУРС НА ЗАПАД
С ЧЕМ СТАЛКИВАЮТСЯ
ПРЕДСТАВИТЕЛИ ХОЛДИНГА
НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

ПРАВИЛА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ
ОПЫТ ДИРЕКЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
СОБСТВЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

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



SIEMENS.COM



SHUTTERSTOCK.COM



SIEMENS.COM



SIEMENS.COM



Flickr.com

ПОЕЗД INSPIRO

Где: Лондон, Великобритания.
Что будет: вагоны поезда более просторны, чем те, которые курсируют сегодня в лондонской подземке и могут перевозить на 30% больше пассажиров. Дверные проёмы существенно увеличены. Управление поездом не потребует присутствия машиниста. Кроме того, вагоны оснащены кондиционерами и электронными табло, а также способны считывать электронные билеты.
Цена одного вагона ожидается в районе 1 млн фунтов.
Концепт ждёт одобрения властей столицы Великобритании.
Проектировщик: компания SIEMENS, Германия.